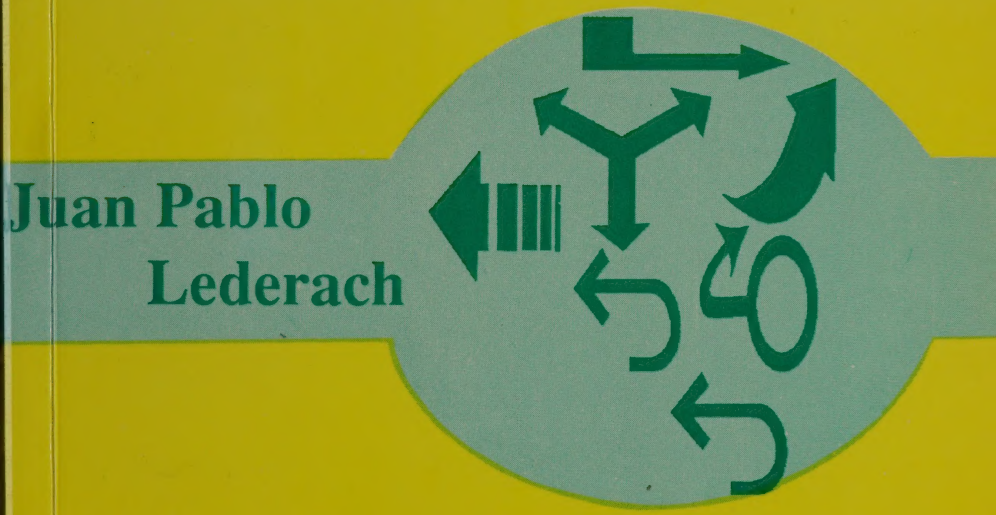
ENREDOS, PLEITOS Y PROBLEMAS



Juan Pablo Lederach

UNA GUIA PRÁCTICA PARA AYUDAR A RESOLVER CONFLICTOS

ENREDOS, PLEITOS Y PROBLEMAS

UNA GUÍA PRÁCTICA PARA AYUDAR A RESOLVER CONFLICTOS

Juan Palom Ledesma

ENREDOS, PLEITOS Y PROBLEMAS

UNA GUÍA PRÁCTICA PARA AYUDAR A RESOLVER CONFLICTOS

Juan Pablo Lederach

Primera edición: La regulación del conflicto social:
Un enfoque práctico;
Comité Central Menonita, Akron, 1985.

Colección: Espadas en arados

Lederach, Juan Pablo

Segunda edición:
ENREDOS, PLEITOS Y PROBLEMAS:
Una guía práctica para ayudar a resolver conflictos.
EDICIONES CLARA-SEMILLA,
Guatemala, 1992.

© EDICIONES SEMILLA , COMITE CENTRAL MENONITA,
Apartado 371-I, Ciudad de Guatemala, Tel. (502-2) 71-77-90
FAX (502-2) 72-34-77.

EDICIONES CLARA- SEMILLA

CLARA
Apartado Aéreo 57-527
Santafé de Bogotá 2,
Colombia

SEMILLA
Apdo. 371-I Montserrat Zona 7
Ciudad de Guatemala,
Guatemala, 01907

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN..... 7

I. LOS MULTIPLES METODOS HISPANOS PARA RESOLVER EL CONFLICTO..... 11

El Tribunal de las Aguas..... 12
Las cooperativas 13
Movimientos de colectivos campestre 14
Consejo arbitral en Alcora 15
El proceso jurídico en Oaxaca, México 15
1. Descubrir la raíz del problema..... 17
2. Confrontar las diferencias..... 18
3. Red de relaciones e intereses..... 18
4. Tomar en cuenta la comunidad..... 18

El nivel cultural e intuitivo en el mundo hispano.... 18
Conclusión 20

II. ¿COMO ENTRAR? EL ANALISIS DEL CONFLICTO..... 23

Introducción 23
Las personas 27
1. Comprender la magnitud del problema..... 27
2. La dinámica del "encerrarse en sí mismo"... 27

El proceso..... 29
1. El análisis del proceso..... 31
a. Desacuerdo responsable..... 31
b. Antagonismo personal..... 31

c. La situación confusa..... 31
d. El chisme gana un lugar importante..... 32
e. Responde a la reacción del otro y no a los problemas de fondo..... 32

2. Sugerencias para transformar el proceso hacia una dirección positiva..... 32
a. Mantener el diálogo como disciplina..... 32
b. Delinear y especificar los problemas a resolver..... 33
c. Hablar directamente y aclarar la comunicación..... 33
d. Abrir un espacio para el diálogo..... 33

El problema 33
Estructura del conflicto..... 34

1. Personas..... 35
2. Proceso..... 35
3. Problema..... 35
a. Aclarar el origen, la estructura, y la magnitud del problema:..... 36
b. Facilitar y mejorar la comunicación..... 36
c. Trabajar sobre los problemas concretos que tienen las partes en conflicto..... 36

III. ¿COMO SALIR? ESTRATEGIAS PARA SOLUCIONAR CONFLICTOS..... 37

El camino popular: Confianza, consejo y cuello..... 37

1. La confianza..... 38
2. El consejo..... 40
3. La conección..... 42

Habilidades y estrategias de solución 43

1. Escuchar: Quien mal oye, mal responde..... 43
2. Varias metas deseables..... 44
3. La paráfrasis..... 45

4. El resumir..... 48
5. El arte de negociar..... 48

Estilos de comportamiento preferidos en un conflicto..... 49

1. Competir..... 49
2. Evitar..... 49
3. Convenir o negociar..... 50
4. Acomodamiento..... 50
5. Colaboración..... 50

Los estilos y la negociación 51

1. Negociación de posturas..... 51
2. Colaboración en la búsqueda..... 52
3. Delimitando los asuntos a tratar..... 54
4. Aclarar los intereses..... 57
5. Concretando las necesidades..... 58
6. Ubicando el conflicto..... 59
7. Como reubicar el problema..... 60
   a. Ayudar a la gente a valorar lo que el asunto significa para ellos..... 60
   b. Hacer hincapié en lo que tienen en común..... 61
   c. El problema se debe enfocar en términos de puntos concretos manejables..... 62
   d. Debe procurarse que cada una de las partes se ponga en el lugar de la otra.... 62
   e. Replantear el conflicto enfocándolo según las posibles soluciones..... 63

8. Generando soluciones..... 64

a. Estancamiento en su postura..... 64
   b. Reflexionar sobre soluciones para satisfacer los intereses del otro..... 65
   c. Enfocar las sugerencias a las que quieren lograr..... 66
   d. El acuerdo en principio y fraccionamiento del problema..... 67

IV. ¿COMO AYUDAR? EL MODELO POPULAR DE MEDIACION 69

Entrarle..... 70
Platicar..... 71
Ubicación..... 71
Arreglo y salida..... 72
Tres áreas para mediar..... 73

1. El arte de "meterse": como entrarle a la persona y al problema..... 73
   a. Dar prioridad a la persona y a la relación..... 73
   b. Mostrarse sinceramente interesado 74
   c. Saber escuchar..... 74
   d. Aprovechar la plática para infundir confianza..... 74
   e. No hay que presionar ni forzar a nadie. 74
   f. Hacerse acreedor a la confianza de los demás..... 74
   g. El acceso confiado presupone su conocimiento mutuo y previo..... 75

2. El arte de ubicarse: La plática como un método de ayuda..... 75

3. El arte del arreglo: La búsqueda de salidas. 76

V. UN MODELO OCCIDENTAL DE MEDIAR..... 79

Los valores 79
El proceso global..... 80

1. Entrada..... 81
   a. Completar una perspectiva global del problema..... 81
   b. Explicar el proceso..... 82
   c. Crear confianza..... 82
   d. Abogar por el proceso y sugerir los próximos pasos..... 82

2. Conciliar..... 82
3. Negociar cara a cara..... 83
4. Explicar y delinear..... 84
5. Solucionar..... 85
6. El mediador ayuda..... 85
   a. Pasar de pelear a cooperar.....85
   b. Apoyar la negociación eficaz..... 86

7. Negociaciones separadas..... 87
   a. Cuando prefieran no reunirse con el otro..... 87
   b. Cuando la intensidad del conflicto sea muy elevada..... 87
   c. Cuando exista un desequilibrio de poder muy marcado..... 87
   d. El trato único..... 89

8. El acuerdo..... 90
   a. Resumir el acuerdo punto por punto..... 90
   b. Poner el acuerdo por escrito..... 91
   c. Se cuestionan los posibles puntos oscuros..... 91
   d. Las tres facetas del acuerdo..... 91

9. Posibles problemas y sugerencias para afrontarlos..... 92
   a. Problemas personales..... 92
      1) Enojo intenso..... 92
      2) Mucha crítica..... 92
      3) No se comunican, no se entienden... 93
      4) Poco ánimo, desesperación..... 93
      5) Se implanta un actitud machista..... 94
      6) Una persona no se expresa..... 94

   b. Problemas con el proceso..... 95
      1) Hablar de muchos asuntos a la vez.. 95
      2) No pueden tomar una decisión..... 95
      3) Todos hablan a la vez..... 95

c. Problemas con lo substantivo..... 96
1) Se estancan en sus posturas..... 96
2) No pueden ponerse de acuerdo sobre un punto minúsculo..... 96
3) Se discute sobre diferentes valores..... 96

10. Los refranes y la mediación..... 97

a. Dinámica de conflicto..... 97
b. Dificultad de intervenir y la importancia de la imparcialidad..... 97
c. Importancia de escuchar y proceder con razón..... 97
d. Soluciones y el principio del mal menor..... 98

INTRODUCCION

"Escuchá, vos," me decía un amigo, su mirada buscando el suelo. "Te he venido a pedir un consejo, es que, tengo un problema con un amigo." ¿Cuántas veces hemos escuchado, y hemos dicho estas palabras? Por bien o por mal, algunos roces y problemas con otros forman parte de nuestra experiencia humana; y pocas veces son experiencias buenas.

Hoy por hoy en América Latina los conflictos se expresan de muchas maneras y representan uno de los grandes desafíos que nos enfrentan en este continente. Hay problema a nivel familiar, a nivel de barrio, a nivel congregacional, a nivel nacional en todos los países, y a nivel transnacional en varias regiones. Demasiado a menudo la expresión del conflicto es deshumanizante: conlleva división, violencia y sufrimiento. Y, por lo tanto, respondemos al desafío del conflicto social con un cierto temor y deseo de distanciarnos por las malas consecuencias que nos pueden infligir.

La verdad es que el conflicto social nos afecta todos los días. Pero pocas veces reflexionamos sobre ello de una manera sistemática. No valoramos lo que hacemos bien y lo que hacemos mal, al nivel que sea. Este libro parte de la idea que la temática del conflicto tiene que abordarse. Se funda en la idea de que el conflicto es natural y necesario para el crecimiento y la transformación social, y de que no estamos condenados a expresar y resolver nuestras diferencias de maneras deshumanizantes. Es posible y es nuestro deber aprender y practicar unos métodos, no de eliminar el conflicto, sino de canalizarlo hacia expresiones y fines productivos y constructivos.

¿De dónde aprendemos estos métodos? El enfoque de este libro sugiere varias fuentes. Primero, tenemos que reflexionar seriamente sobre lo que ya sabemos. Muchos de nuestros conocimientos acerca del conflicto social ya nos dan pistas, modelos y habilidades buenas y bien arraigadas en nuestra cultura. Sobre ellas tenemos que construir, descubriendo e identificando nuestras flaquezas y fallas. Segundo, aprendemos de otros y de sus experiencias. En las páginas que siguen encontrarán una serie de ideas y modelos acerca de la resolución de conflictos. La mayoría son de contextos latinos, otros nos llegan de otras partes. No hay una sola manera de resolverlos. Tenemos que contextualizar y crear respuestas adecuadas en cada situación que enfrentamos.

Este libro propone servir de catalizador para este aprendizaje. En este libro quisiera describir y sugerir formas por las cuales podemos entender mejor el conflicto social y llegar a intervenir en ello de manera más constructiva. En otro libro que pronto será publicado reunimos una serie de presentaciones, ejercicios y sociodramas que pueden ayudar en la realización de talleres sobre este tema. Todo esto empieza con un breve repaso de ejémplos históricos del mundo hispano que nos dan pautas positivas en la resolución de conflictos.

Este libro tiene su historia. Desde las primeras líneas escritas en 1984, he venido aprendiendo mucho desde el contexto latinoamericano. Igualmente de participar en talleres sobre este tema desde México a Brasil. He tenido oportunidades de mediar en varios tipos de problemas con equipos de hermanos y hermanas centroamericanas, sobre todo en Costa Rica y en Nicaragua. Las experiencias con ellos me han enseñado mucho más de lo que he impartido; espero que algo de lo aprendido se refleje en este libro.

Por supuesto, hay una serie de instituciones y personas que han ayudado y contribuido a este esfuerzo. Quisiera agradecer al Comité Central Menonita por la visión y apoyo institucional, sobre todo a Ricardo Sider y a Gerald y Joetta Schlabach. Agradezco a Mabel Rut Boyajan por su colabora-

ción en esta edición. Los líderes de la Iglesia Menonita en Centroamérica y los participantes de SEMILLA, que soportaron largas horas de clase, me han enriquecido extraordinariamente.

Para el grupo "Génesis" en Puntarenas, Costa Rica-- Adriano, Miguel, José Luis, Doña Fidelia, Javier, María Teresa, Minor, Guadalupe, Teresita, Ruth y Jim-- les recuerdo y guardo un agradecimiento muy especial. Su trabajo, intuición y sabiduría se palpa en este libro. Agradezco al Ministerio de Justicia de Costa Rica y su Programa de atención al menor en comunidad encabezada por Amparo Quiroz y Sara Navarro; a la Universidad de la Paz, quienes fomentaban el trabajo innovador con Génesis.

A la Comisión Conciliadora, con la cual tuve la grata oportunidad de servir, quisiera dedicar este libro, sobre todo al espíritu conciliador expresado en los hermanos Rev. Andy Shogreen y el Dr. Gustavo Parajón, quienes representan todo lo mejor en cuanto a la búsqueda integral de paz y justicia para su pueblo costeño y nicaragüense.

Enero, 1990

"Si no hay amor, no hay arreglo."
Doña Fidelia
El barrio Juanito Mora
Puntarenas, Costa Rica

ENREDOS, PLEITOS Y PROBLEMAS

I. LOS MÚLTIPLES MÉTODOS HISPANOS PARA RESOLVER EL CONFLICTO

La investigación antropológica nos indica que los conflictos se producen en todas las culturas, cada una con sus particularidades. Y asi sucede en el mundo hispano. Cuando reflexionamos sobre los medios típicamente latinos de resolver los pleitos, a menudo sólo se nos presenta una imagen destructiva del temperamento latino que resuelve el conflicto mediante puñetazos. No obstante, la realidad es otra, y con más profundidad, podemos concretizar varias maneras hispanas--intuitivas, tradicionales, históricas, e incluso institucionalizadas--de regular el conflicto que no se realizan mediante el uso de puños, ni por el actual sistema jurídico adverso de abogados y jueces. Intuitivamente, sabemos que existen estas tradiciones porque forman parte de nuestra cultura. Pero, pocas veces reflexionamos, desde una perspectiva latina/hispana, sobre el hecho de que existe una línea histórica y una base establecida que representa una alternativa de arreglar muchos problemas, en diferentes niveles. Estas maneras institucionales alternativas que tratan de resolver el conflicto en otras partes del mundo hispano, aún no las investigamos, por lo que, este repaso tiene el propósito de describir desde esta perspectiva algunos ejemplos muy variados y sacar de ellos una línea general que puede servirnos de base para desarrollar el arte, las habilidades y los conocimientos necesarios para regular un conflicto social en el contexto hispano.

El Tribunal de las Aguas

El Tribunal de las Aguas (Valencia, España) representa una de las más antiguas y sólidas instituciones populares para regular un conflicto que se puede hallar en la historia hispana. El país valenciano se conoce históricamente por su riqueza agraria -- como se dice allí: "Tierra de Dios, ayer trigo y arroz". No obstante en Valencia, como señala el historiador valenciano Joan Fuster, "el agua no abunda", por lo tanto, "se debe explotar rigurosamente. Sin despilfarros y por orden, guardando turnos precisos y en proporciones acordadas, los labriegos la hacen suya. Para ello, como es lógico, hacía falta una organización rígida, un enfoque jurídico perfecto". Y desde los tiempos de Jaime I (1239) el uso individual del riego ha sido regulado. El agua de la región se conceptúa como propiedad comunal, con la tierra va el derecho al riego, en condiciones de turnos y cuotas proporcionales, la escasez del agua producía continuos desacuerdos y disputas entre los campesinos. Así que, a fin de afrontar este problema se estableció el Tribunal de las Aguas.

El Tribunal se forma por siete síndicos o jueces, salidos de los mismos campesinos y representando las siete acequias mayores de Valencia. Todos los jueves, a las 11:30, se abre el Tribunal para atender a las quejas y las denuncias que durante la semana se hubieran producido; y entregar una decisión arbitral, inapelable que resolverá el problema. Es, desde luego, un Tribunal popular, instituido por el pueblo con el fin de regular el tipo de conflicto más importante y constante en aquella región: el uso del agua. Y el pueblo le concede su máximo respeto. El autor valenciano, Vicente Blasco Ibáñez, describía perfectamente este tribunal en su novela LA BARRACA, de la cual sacamos algunos párrafos.

Mostrábanse orgullosos los hortelanos de su Tribunal. Aquello era hacer la justicia; la pena sentenciada inmediatamente, y nada de papeles, pues éstos sólo sirven para enredar a los hombres honrados. La ausencia del papel sellado y del escribano aterrador era lo que más gustaba a unas gentes

acostumbradas a mirar con miedo supersticioso el arte de escribir, por lo mismo que lo desconocen. Allí no había secretario, ni guaridas terroríficos, ni nada más que palabras...Con este tribunal no jugaba nadie. Era la justicia patriarcal y sencilla del buen rey de las leyendas saliendo por las mañanas a la puerta del palacio para resolver las quejas de sus súbditos; el sistema judicial del jefe de Cabila sentenciado a la entrada de su tienda...Era el desfile una continua exposición de cuestiones intrincadas, que los jueces legos resolvían con pasmosa facilidad... Asomaba la oreja el ardor meridional en todos los juicios. En mitad de la denuncia del guarda, el querellado no podía contenerse. "¡Mentira! Lo que decían contra él era falso y malo. ¡Quieren perderle!" Pero las siete acequias acogían estas interrupciones con furibundas miradas. Allí nadie podía hablar mientras no le llegase el turno. A la otra interrupción pagaría tantos saldos de multa".

Así, durante siglos los campesinos de Valencia, han podido regular sus conflictos recurriendo a un tribunal arbitral formado por personas respetadas de su propia clase y contexto. No es una institución impuesta desde fuera, sino que sale de su misma vida y estructura cultural para hacer frente a una necesidad bien concreta. Esta institución, aún hoy día, se puede presenciar todos los jueves en la puerta de los apóstoles de la catedral de Valencia.

Las cooperativas

Otro ejemplo son las cooperativas. Sobre todo en el área rural, las cooperativas se han producido en forma espontánea y regular en el mundo hispano. Esto se debe a la misma naturaleza de vida y estructura del trabajo campestre, ya que los campesinos comparten un fuerte sentido comunitario y suelen ayudarse mutuamente. Por lo tanto, están más orientados hacia la colaboración que hacia la competitividad exclusiva. A pesar de este hecho histórico y evidente, pocas veces reflexionamos sobre su significado desde la perspectiva del conflicto social, y sobre las vías

espontáneas de regularlo.

Una cooperativa es, en sí, una vía para regular el conflicto interpersonal. En vez de elevar los beneficios de uno, a costa de otro, se busca el máximo beneficio para todos mediante la colaboración comunitaria. Es decir, que el interés particular cede al interés común, con el resultado de que el conflicto se concibe dentro de un marco comunitario y no individual. Esto no quiere decir que el conflicto deje de producirse, sino simplemente que el punto de referencia para regularlo ya no es el particular, sino el colectivo.

Así, para que funcione una cooperativa, siempre es necesario un proceso explícito y aceptado por todos para resolver desacuerdos y disputas internas. Es decir, que debe establecerse una manera de tomar decisiones que a todos los miembros les parezca eficaz y justa.

Movimiento de colectivos campestres

Un buen ejemplo de esto se ve en el movimiento de colectivos campestres que se produjo en varios lugares del estado español durante la guerra civil de 1936. La misma guerra obligó a la gente del campo a encontrar la manera de regular el trabajo y producir los alimentos básicos de la vida. Aunque surgidos de manera espontánea, muchos de estos colectivos se formalizaron hasta el punto de no sólo planificar y llevar a cabo el trabajo comunitario, sino de construir escuelas, centros de cultura, y de establecer su propio sistema económico. Aquí no nos interesa entrar en todos los detalles, ni desarrollar su perspectiva ideológica, sino detallar la forma por la cual resolvieron sus conflictos.

Según los que presenciaron este fenómeno, la toma de decisiones se efectuó mediante un proceso democrático. La asamblea general, es decir, todos los miembros del colectivo presente, elegía a un consejo administrativo, u otros comités necesarios. El mismo proceso lo seguían aún los equipos de trabajo (de 4 a 8 personas), donde cada equipo solía

nombrar a un dirigente de trabajo. Es curioso, los comités y dirigentes elegidos no tenían el poder supremo; sólo facilitaban las tareas que la cooperativa en sí definía. Las reuniones de asamblea estaban abiertas a todos, y todos podían participar en ellas y hacer propuestas, denuncias o quejas. Allí, en última instancia, se resolvían las disputas y los conflictos. Si a nivel de grupos de trabajo no se podía arreglar el problema satisfactoriamente, se llevaba ante el comité administrativo, y si ellos tampoco podían resolverlo, la última palabra siempre quedaba en manos de los miembros de la cooperativa. Si alguien infringía una regla establecida, se le daba una reprimenda. Si se repetía el caso, se tenía que presentar delante de todos, y después de un proceso de diálogo y cambio de opiniones y defensas, todos decidían. Es decir, que funcionaba como una especie de tribunal colectivo, en el cual no había un juez, ni siquiera un jurado que decidiera, sino que todos participaban en la solución.

Consejo arbitral

En Alcora optaron por una vía paralela, pero con un matiz interesante. Allí el comité administrativo funcionaba como un consejo arbitral para resolver problemas. Este tenía la última palabra en todos los casos que se presentaban. Para evitar el riesgo de que éste se convirtiera en un consejo dictatorial, los campesinos decidieron que el comité debía rotarse, en turnos bien definidos. Así todos los miembros de la cooperativa servían en el comité administrativo cuando le tocaba su turno. Según ellos, la tarea de administrar y de facilitar las decisiones para resolver los problemas son habilidades que se pueden aprender, y todos tenían la responsabili-dad de practicarlas. De esta manera todos eran responsables de la vida de la colectividad, y aprendían a tratar los conflictos de una manera constructiva y práctica.

El proceso jurídico en Oxaca, México

Finalmente, a nivel de instituciones encontramos un buen

ejemplo en las montañas de Oaxaca, México. Varios estudios se han llevado a cabo en el pueblo zapoteco de Ralu'a sobre el modo judicial de resolver conflictos. Las instituciones que regulan el conflicto en el pueblo son una combinación de procesos y culturas indígenas y castellanas. Principalmente, el proceso jurídico va ligado a tres puestos municipales: los de presidente, alcalde y síndico. El síndico y el presidente tienen responsabilidades administrativas y jurídicas, el alcalde sólo se ocupa de cuestiones jurídicas. El presidente, conocido como "el padre del pueblo", desempeña el papel simbólico de padre de familia. Es decir, que a él le tocan los problemas familiares y los de fácil arreglo (tales como los matrimoniales, los de acreedores y deudores, o los casos de mal comportamiento). El alcalde, en cambio, sólo decide los casos más complicados y que el presidente no ha podido resolver a satisfacción de todos. El síndico se hace cargo de los casos clasificados como criminales, y debe emitir juicios imparciales en las disputas sobre propiedades.

Como en otras tradiciones indígenas y mexicanas, la persona no busca obtener el puesto, sino que el puesto busca a la persona. El proceso empieza con el nombramiento popular de varios hombres casados (o mayores de 21 años). Se les recluta, no por su prestigio social o económico, sino por su experiencia y capacidades. Sobre todo, se les considera hombres capaces de "erg. goonz", es decir, de "buscar el equilibrio". La idea zapoteca de lo que es el equilibrio, o balance, tiene un sentido interesante. No es el ideal de "ojo por ojo", sino el de buscar que se restablezca el equilibrio en las relaciones interpersonales. Una vez nombrados mediante una elección en que votan los ciudadanos del pueblo, se eligen los tres, que entonces servirán durante un año.

La manera de tomar decisiones y rendir juicios en los casos, es similar a un proceso de adjudicación. No obstante, debido a la naturaleza popular de la institución, tiene matices que son similares a un proceso negociador. Para llegar a sus juicios y sentencias, el presidente a menudo se orienta por

lo que cree ser aceptable a los querellados. Quiere decir que es un proceso interactivo, en el cual ambos lados no sólo presentan sus quejas y defensas, sino que negocian entre ellos, con la ayuda del presidente, a fin de llegar a un acuerdo. En otros casos, el presidente, en forma más arbitral, emite el juicio y la sentencia. Uno de los criterios para la decisión es el de "hacer un balance" a fin de asegurar que el problema se termine. Implícitamente, el proceso reconoce que en los conflictos interpersonales y comunitarios, un juicio que no considera los sentimientos, deseos y necesidades de ambos lados, no servirá para resolverlos. Así el presidente multará a las dos personas que disputan. Por ejemplo, una soltera se quejó de un hombre que le había hecho proposiciones indiscretas en su ventana la noche anterior. El hombre se defendió explicando que ella, la semana anterior, había coqueteado, invitándole a recoger leña con ella. El presidente multó a la mujer con 30 pesos (por flirtear) y al hombre con 60, porque, como hombre casado, tenía que haber estado en casa de su mujer. De esta manera, se reconoció lo impropio de las acciones del hombre, pero a su vez, el papel que jugó la mujer -- un reconocimiento de que hacen falta dos para bailar. En este caso, el juicio tomó en consideración la perspectiva de los dos e "hizo el balance", terminando así el problema satisfactoriamente para ambas partes.

Laura Nader, antropóloga que ha hecho varios estudios sobre este tema en Ralu'a, sugiere que ellos siguen más un modelo negociado para resolver los problemas que un modelo litigado. Según sus observaciones ha notado varios puntos de interés:

1. **Descubrir la raíz del problema**
   El proceso siempre se enfoca como una manera de descubrir la raíz del problema, no dando por sentado que la causa ya se conoce. Así, no es cuestión de un problema particular, sino de encontrar la forma de mediar en base de la relación, que puede incluir muchos problemas interconectados.

2. Confrontar las diferencias
El objetivo es que los involucrados se confronten con sus diferencias; siguen un principio de "minimax" (ceder y recibir un poco), y no el principio de "perder o ganar", en que uno gana y el otro pierde.

3. Red de relaciones
Pese a quienes sean los querellados, lo más importante siempre es la red más amplia de relaciones, las que influyen en la decisión, y mantienen el balance entre ellos.

4. Tomar en cuenta las normas e intereses de la comunidad Las normas de la comunidad y los intereses de los individuos se toman en consideración; lo que se busca no es hallar culpables, sino restaurar relaciones; así, se mira más hacia el futuro y hacia la convivencia presente, y menos hacia el pasado, a fin de establecer quien hizo mal.

El nivel cultural e intuitivo en el mundo hispano

Pasando al nivel cultural e intuitivo en el mundo hispano, encontramos que la vida social y familiar tiene una infraestructura que posibilita la regulación de muchos conflictos. Tradicionalmente, en el mundo hispano, ha existido un elevado respeto hacia los mayores. En la familia, se reconoce y se respeta la sagacidad de los abuelos; entre primos, el primo mayor desempeña un papel de especial responsabilidad hacia los demás; entre los hermanos, es el hermano o la hermana mayor quien la tiene. Lo que no se ha profundizado mucho es que estas personas a menudo representan un recurso natural (literalmente, en el sentido de que se recurre a ellos) para resolver el conflicto familiar. En una serie de entrevistas con gente de diferentes países latinos, se habló de varios ejemplos de este fenómeno.

Una hija tenía problemas con sus padres cuando a sus 16 años se mudaron de barrio. No le gustaba el barrio, y echaba de menos a sus amigos del anterior. Muchas veces "se escapaba" para estar con ellos, hasta que un día el padre se lo prohibió. Llegaron a discutir, y la chica se fue de la casa. Tenía casi 20 años. Se fue a vivir con la hermana mayor, pero no se comunicaba con sus padres. La verdad es que ni ella ni sus padres querían que las cosas fuesen así, pero su modo de comunicarse no les permitía cambiar de actitud. Entonces, la hermana mayor empezó a actuar como intermediaria. Iba a hablar con los padres, les comunicaba cómo estaba la hija, y viceversa. Escuchaba a ambas partes, y se esforzaba por comprender los sentimientos y la frustración de sus padres y de su hermana menor. Además, en lo posible, intentaba comunicar a los padres los sentimientos y la perspectiva de la hija, y a la hija, la de los padres. Algún tiempo después, la hermana mayor sugirió que se reuniesen todos para cenar. Como ella había preparado el terreno, todo resultó muy bien, y los padres y la hija volvieron a hablarse.

En otra familia, tenían un problema con un hijo que estudiaba. Un ambiente tenso se creó entre él y sus padres. Parte de su reacción contra ellos se expresó en que nunca se esforzó por terminar su tesis. En este caso, la abuela fue de su pueblo hasta el otro extremo del país, expresamente para hablar con él. Por medio de su influencia, apoyo y empuje, el chico se puso a estudiar en serio y terminó la tesis. Cuando el hijo y los padres no pudieron comunicarse, la abuela tuvo un acceso e influencia naturales.

No necesariamente es una persona mayor la que juega este papel, sino alguien a quien todos respeten. Por ejemplo, en una familia salvadoreña fue el cuñado, que era dentista, quien desempeñó el papel de intermediario en la familia. Después de la muerte de los padres, surgió el problema de cómo repartir la propiedad entre los hermanos. Y como los hermanos menores sentían que saldrían perjudicados, el cuñado se tomó el tiempo de hablar con cada uno de ellos

y de averiguar cuál era su preocupación. Después. sugirió que se reunieran. En dicha reunión él actuó de moderador y facilitó el proceso de toma de decisiones. Pidió que cada uno se expresara y dejó que se ventilaran las preocupaciones y deseos de todos. Al terminar, pudieron llegar a un acuerdo satisfactorio para todos. Según la persona que contó la historia, lo más importante fue que el cuñado era un hombre abierto, que se preocupaba por todos y que dio lugar a que todos se expresaran.

Este mismo modelo se manifiesta en otros contextos. Si en el mundo hispano hay una o varias personas en el pueblo, barrio, o comunidad, a quienes se respeta mucho, se les reconoce por su capacidad de ayudar en problemas concretos. Un amigo catalán, de casi 90 años, recuerda que en su pueblo el médico tenía el papel de intermediario. Como conocía íntimamente a la gente del pueblo, y ellos le tenían mucha confianza, era natural que recurriesen a él para pedirle que les ayudara a resolver problemas: de familia, entre vecinos o entre comerciantes. Tradicionalmente, en los pueblos y en el campo, el sacerdote ha desempeñado este papel, siempre y cuando la gente confíe en él. Así, es interesante ver que la estructura familiar, cultural y social, provee distintas personas y maneras de resolver y regular el conflicto social.

Conclusión

Podemos resumir las distintas cualidades y habilidades manifestadas en las personas que intervienen en los conflictos interpersonales a fin de arreglarlos o resolverlos. Según los ejemplos citados, encontramos que en el mundo hispano estas personas intermediarias son respetadas por su:

1. sagacidad, experiencia y adaptabilidad;
2. capacidad para comprender la complejidad del conflicto;
3. preocupación por los demás;

4. habilidad de escuchar al otro y comprender su punto de vista;
5. capacidad de comunicarse con otros;

   - habilidad para negociar y hallar una solución que tome en consideración la perspectiva de ambos lados del conflicto, de "poner el equilibrio";

   - habilidad para hallar un curso aceptable a todos y que facilite la toma de decisiones, junto con la capacidad de dirigirlo, separando los intereses propios de los del grupo; y

   - capacidad para hallar una solución, un acuerdo, o un juicio, sencillo y directo, que no sólo resuelva el problema, sino que restaure la relación.

II. ¿CÓMO ENTRAR? EL ANÁLISIS DEL CONFLICTO

Introducción

Durante varios años trabajé en un proyecto de capacitación social en los tugurios pobres del pueblo de Puntarenas, Costa Rica. El enfoque del proyecto era el conflicto social que experimenta la gente en muchos aspectos de su vida diaria, a nivel personal, familiar y comunitario. Sin embargo, noté que casi nunca se referían a sus variadas dificultades como "conflictos". Una noche hice esta observación con una de las participantes.

"Parece," dije,"que los porteños no acostumbran decir la palabra *conflicto*". "Ah, no," me respondió la muchacha. "Es que aquí no tenemos conflictos. En Nicaragua sí tienen conflictos. Pero aquí solo tenemos chismes, pleitos, enredos, y uno que otro bochinche por allí".

Y tenía razón. "Conflicto" es una palabra de académicos, no de la calle. A nivel popular, un "conflicto" es una confrontación bélica. Esto no quiere decir que no haya conflictos a otros niveles. Lo que significa es precisamente lo que señalaba la muchacha: a nivel popular hay todo un vocabulario que se ha desarrollado para hablar del fenómeno de conflictividad humana. Desde hace tiempo he venido "coleccionando" palabras, dichos y frases populares, que sean sinónimo del concepto "conflicto", y tan sólo en los varios países centroamericanos he notado más de doscientas.

ENREDOS, PLEITOS Y PROBLEMAS

Este vocabulario representa todo un recurso y una fuente de conocimiento implícito acerca del conflicto. Por ejemplo, con el grupo en Puntarenas nos pusimos a analizar la experiencia diaria del "conflicto" en sus barrios, experiencia descrita en estas palabras y frases. Ellos llegaron a hacerse una teoría popular (Véase Fig. I) que empieza con la siguiente descripción de sus experiencias.

"La causa del conflicto: Por medio del chisme, un tortero nos mete en un enredo." Según ellos el conflicto crece a través de varios niveles descritos por su lenguaje imaginativo y profundo, aunque a menudo inconsciente e implícito. Ellos explican que el conflicto crece de la siguiente manera. "Todo empieza con un tortero, que por medio de sus chismes, bolas e indirectas nos mete en un enredo. Nos apuramos, y la cosa se pone complicada. Tenemos que confrontar al tortero. Nos enfrentamos. Se nos sube la sangre, y se calienta la cosa. Nos ponemos bravos. ¡Ay, qué clavo tenemos! Los vecinos nos miran. Es un escándalo. Nos descontrola- mos. Se nos sale el indio y se nos sube el apellido. Nos quitamos la camisa. Es todo un desastre, y un verdadero pleito. Sacamos el hígado y somos capaces de todo. Es un burum. Se pone bien feo. Tocamos a Dios con las manos sucias. La sangre llega al río."

El lenguaje no es simplemente una manera de "comunicar-nos." Es uno de los principales modos en que construimos y comprendemos nuestra realidad. Entre otras cosas, es un tremendo recurso natural para entender la temática de este libro. Por ejemplo, la frase "te salió el indio," es muy común en toda Latinoamérica. Se dice cuando se pierde el control y afloran las emociones y reacciones fuertes. Pero la frase contiene un proyecto ideológico implícito. El indio representa algo malo, algo "no-civilizado", el pasado que es mejor olvidar. El indio no merece voz, no merece salirse. Nos llegan imágenes históricas del proyecto imperial, de la experiencia conflictiva de este continente. El indio socavado, rebajado, adentrado en las minas de oro, sacando fruto para el español. El blanco. El bueno. El civilizado.

Figura I

DESTRUCTIVO

7. POLARIZACION
CAMBIO DE ORGANIZACION SOCIAL

6. ENOJADO > HOSTILIDAD
LA SANGRE LLEGA AL RIO

5. OJO POR OJO
SUBE LA SANGRE

4. CHISME, BOLAS E INDIRECTAS
HABLAR ACERCA DE PERO NO CON

3. ENREDO, LIO Y FREGADO
LA CAMISA DE ONCE VARAS

2. DE DESACUERDOS A ROCES
EL ANTAGONISMO PERSONAL

1. ARREGLAR Y SOLUCIONAR
DESACUERDO RESPONSABLE

MAS VIOLENCIA

MENOS CONFIANZA

MENOS COMUNICACION CLARA

MENOS CONTACTO DIRECTO

CONSTRUCTIVO

LA TRANSFORMACION SOCIAL DEL CONFLICTO

El cristiano. La frase indica toda una historia de conflictividad y de cómo responder a ella, en la cual unos callan ante la injusticia porque no podrían controlarse si reaccionaran. En sí, esto nos muestra dos manifestaciones, exageradas y demasiado típicas, con que respondemos al conflicto: o callamos y no decimos nada, o nos hacemos los machos y lo sacamos todo.

Veamos la palabra "enredo". Para mí, este es el término que mejor describe la conceptualización popular del conflicto. Primero, un enredo nos da la imagen de una cosa confusa, embrollada e intrigante. Así es como a menudo experimentamos el conflicto, porque metidos en un pleito nos sentimos confundidos. Segundo, la imagen literal e histórica es la de una red de pescadores. Si alguna vez hemos visto trabajar a un pescador, tendremos la imagen de manos pacientes, de hilos y nudos enredados, y del trabajo de atar y desatar, y de volver a atar. El enredo tiene que desenredarse cuidadosamente. No obstante, cuando por fin el pescador logra deshacer el enredo, su red queda anudada y entrelazada. Y así es la tarea de transformar constructivamente los pleitos. El enredo, como imagen, describe muy bien la dinámica del conflicto en muchas familias y barrios de Centroamérica. La "red" es también un término que describe el conjunto de relaciones de amistad y familiares que se tienen, y que unas veces sirven de apoyo y otras veces de tropiezo. Esta red es lo que solemos llamar "mi gente." Y es en el contexto de nuestras redes sociales, en medio de nuestra "gente", donde se desarrollan muchos de los pleitos y problemas. El pleito representa una ruptura en la red. Arreglarla significa volver a atarla de nuevo, para que quede atada y completa. Cuando sentimos que estamos en un problema, buscamos salir del mismo. Paradójicamente, a nivel popular, la "salida" depende de una "entrada." Por eso decimos, "hay que buscar cómo entrarle al problema, y cómo entrarle a la persona." "Entrarle" implica el analizar y comprender bien la situación, a fin de solucionarla. El propósito de este libro es contribuir a que el enredo no nos confunda, sino que lo podamos manejar del

mismo modo que un buen pescador maneja sus redes: con claridad, con paciencia, con cuidado. Me parece que la visión popular ha identificado varias facetas que forman la estructura del conflicto, las cuales nos ayudan a realizar un análisis adecuado: las personas, el proceso, y el problema.

Las personas

1. Comprender la magnitud del problema

Lo primero que hay que hacer, al analizar un conflicto, es comprender la magnitud del problema. Hay que conocer a los involucrados y afectados. Luego, hay que ver qué papel desempeñan, cómo se relacionan, y qué influencia tienen. Un pleito casi nunca se limita a dos personas. Rápidamente, otros se involucran. Aquí volvemos a la imagen del enredo, de los nudos y relaciones. Tenemos que recordar que la persona afectada a menudo se apoya en otros. Esta dinámica del pleito creciente representa un obstáculo, pero al mismo tiempo representa también la posibilidad de solucionar el problema. Es un obstáculo, porque cada vez hay más gente involucrada, y la situación se complica. Pero es también una posibilidad, porque siempre es posible encontrar a personas de confianza que ayuden a tender el puente en las relaciones quebrantadas, para salir del problema.

2. La dinámica del "encerrarse en sí mismo"

En segundo lugar, un análisis debe comprender la dinámica del "encerrar-se en sí mismo." Esto quiere decir, que las personas directamente implicadas a menudo se limitan a exigir las soluciones que a ellas les convienen, y no quieren escuchar las preocupaciones y razones del otro. Suelen asumir una actitud intransigente e inflexible, basada en su propia solución.

> "Quiero que Juan me pague 200 pesos..."
> "Si este pastor sigue predicando, yo me salgo de la iglesia".

ENREDOS, PLEITOS Y PROBLEMAS

Por una parte, tenemos que reconocer la legitimidad de los sentimientos agrios que han radicalizado el problema. Pero, por otra parte, debemos traer a la luz las verdaderas preocupaciones y las necesidades de fondo de la gente. Es decir, la gente suele mezclar sus sentimientos y sus necesidades de fondo con los hechos ocurridos. Esto hace que el enredo se vea un tanto confuso. El análisis debe contribuir a separar estos puntos, y a aclarar los diferentes puntos de vista.

Así, cuando hablamos de la faceta "personas", nos referimos al aspecto netamente humano de un conflicto. Siempre hay que tomar en cuenta las emociones y sentimientos, la necesidad humana de justificarse y desahogarse, la necesidad de respeto, y las distintas perspectivas de un problema. El aspecto personal tiene que ver con los elementos psicológicos y subjetivos legítimamente experimentados por cada persona. Quizás tenga que ver con la estima propia, más que con cualquier otra cosa.

Al encontrarnos cuestionados y metidos de lleno en un buen pleito, nos lleva siempre a una evaluación personal. De manera consciente o inconsciente, es natural que nos preguntemos:

a. ¿Cómo responderé?
b. ¿Qué pensarán los demás?
c. ¿Mantendré mi dignidad?

Esta reacción, que todos tenemos, nos lleva a hacer del conflicto una cuestión personal. En otras palabras, respondemos a la persona que nos "desafía", y no a las cuestiones esenciales que nos separan. Esto siempre intensifica y polariza el conflicto, lo que hace que las posturas de las personas sean cada vez más extremistas. En su libro "El laberinto de la soledad", Octavio Paz habla de la norma mexicana (que también se sigue en otros lugares del mundo hispano): no hay que "rajarse". Este fenómeno es precisamente una de las consecuencias de la dinámica del conflicto social. Una vez iniciado el proceso, no se puede perder, ni se

puede permitir que otro gane. El resultado es que, para defendernos, solemos atacar al otro, poniendo en tela de juicio su persona e integridad. Sin embasrgo, llevar el conflicto al terreno de lo personal no hace más que confundir el problema.

Reconocemos, con todo, que mantener la dignidad es un valor importante en la cultura hispana. ¡Y con buena razón! Queremos esforzarnos por mantener la dignidad de todos. El error se manifiesta cuando pensamos que sólo venciendo al otro mantenemos nuestra dignidad. Pero hay una alternativa: se puede mantener la dignidad y, a la vez, hacer frente al conflicto, sin llevarlo al terreno personal.

La única manera de lograrlo es hacer una clara distinción entre la persona y el problema, y evitar el juzgar o menospreciar a las personas. Para nosotros el problema debe concebirse como algo que demanda una solución, y no como una batalla que se debe ganar.

En resumen, un conflicto no se regula constructivamente si las personas conciben la situación como un apuro, en el que hay que defenderse del otro. Si se le concibe así, no hay más que dos posibiles resultados: perder o ganar. Y así, la confrontación se ve desde una perspectiva personal, y no como problemas concretos que hay que resolver, por lo que suelen mezclarse los sentimientos y emociones con los hechos (señal de que está de por medio el amor propio), y casi siempre se toma una sola postura en cuando a la posible solución.

El proceso

Con el término "proceso" queremos refernos al modo en que un conflicto se desarrolla, y sobre todo, a la manera en que la gente trata de resolverlo. Aquí entra la faceta de poder, de quién influir, y de quién tiene y no tiene voz para tomar decisiones. Muy a menudo los conflictos sociales hallan su origen en la falta de participación activa y directa de aquellos que son afectados por las decisiones y soluciones tomadas.

ENREDOS, PLEITOS Y PROBLEMAS

Un análisis del proceso siempre toma en cuenta la cuestión del poder, y la mutua influencia y dependencia. Podemos señalar varias bases de esta influencia:

- nivel económico, educativo, o social;
- acceso a los recursos materiales,
- acceso a las fuentes de información, y
- capacidad de controlar o de manipular lo que el otro desea.

La igualdad de influencia siempre afecta directamente el proceso y el resultado del conflicto. Por ejemplo, un desequilibrio de poder muy marcado, prácticamente imposibilita el negociar un proceso para resolver el conflicto: el que tenga más recursos, pocas veces negociará con quien no esté a su nivel. Una de las pautas a seguir al intervenir en un conflicto es la de buscar nivelar el desequilibrio de influencia entre los contrarios.

Cuanto más equilibrado sea el poder en una relación, más estable y productiva será ésta, a la larga.

En muchos casos el problema no radica en el mismo desequilibrio de poder, sino en que la gente desconoce sus propias bases de poder sobre los demás. En un caso dado, el deber del intermediario es es el de ayudarles a reflexionar sobre estas bases. Regularmente, se recurre a la amenaza como único modo de influir en otros, hecho que sólo sirve para aumentar la tensión y empeorar la comunicación. La amenaza sola no es suficiente para producir un cambio en otros, y resulta poco productiva. En lo posible, hay que buscar hacerlo de manera positiva: siempre es mejor ofrecer, como base de un posible cambio, algo que mejore su situación (que no la amenace), pero pocas veces se hace porque es necesario reflexionar desde la perspectiva del otro. De todos modos, es muy importante averiguar la influencia que cada una de las partes ejerce sobre la otra.

1. El análisis del proceso

El análisis del proceso también tiene que ver con la transformación y "crecimiento" del conflicto. Podemos imaginarlo como una espiral que sigue ciertos cambios típicos, que transforman las relaciones y dinámicas de intercambio (véase Fig. II). Aquí explico el proceso en cinco pasos, que van desarrollándose y ampliándose.

a. Desacuerdo responsable

En el primer nivel tenemos lo que llamo un desacuerdo responsable. A este nivel, los involucrados no se ven como enemigos, sino como colaboradores que tienen un problema por resolver. Se esfuerzan en atacar el problema, no a la persona. El problema es de ellos, y comparten la responsabilidad de solucionarlo.

b. Antagonismo personal

La primera transformación ocurre cuando pasamos de los desacuerdos a los roces. Es decir, se origina un antagonismo personal. En vez de compartir el problema entre sí, empiezan a decir que el problema es del otro. Ya no se centran en soluciones mútuas; más bien, surgen las acusaciones, y se inicia el fenómeno de tildarse mutuamente de "comunista", "mentiroso", "embustero", y otros epítetos. Se dedican a ver quién tiene la culpa, y no quién tiene la razón. Atacan más a la persona que al problema que los separa.

c. La situación confusa

En el tercer nivel, la gente se ve enredada, metida en un lío. La situación se ve confusa. Se añaden más y más acusaciones. En vez de un problema, hay varios, y con más gente involucrada. La imagen es la de una "camisa de once varas". La cosa se ha complicado con muchas otras cuestiones. Nos sentimos perdidos. Empieza a hablarse en forma generalizada: "Es que así son".

d. El chisme gana un lugar importante

En el cuarto nivel, el chisme gana un lugar importante. El chisme es un medio de comunicación indirecta, con base en información parcial y a menudo incorrecta. Los que tienen el problema ya no se hablan mucho. En vez de hablar con la persona con quien se tiene el problema, se habla con otros acerca de la "persona problemática". Por consiguiente, la comunicación se deteriora.

e. Responde a la reacción del otro y no a los problemas de fondo

De los niveles 5-7 se implanta la dinámica de "ojo por ojo". Es decir, se responde a la última reacción del otro, y no a los problemas de fondo. Esto crea una espiral. De pronto, se pasa del enojo a la hostilidad abierta, y la violencia se torna inminente. Esto cambia también la organización social, y a menudo crea dos campos. Suele entonces decirse: "O estás con nosotros, o con ellos". No hay espacio para el diálogo. Las posiciones se radicalizan.

En este proceso vemos un movimiento que va del diálogo constructivo a los intercambios y las expresiones de conflicto destructivas. Al subir de tono, la espiral incrementa la violencia, y disminuyen la confianza, la comunicación clara y el contacto directo. No obstante, en cada paso hay respuestas e ideas que pueden transformar lo negativo en expresiones de conflicto más positivas, pero esto requiere de paciencia, claridad, y habilidad.

2. Las siguientes son algunas sugerencias para transformar el conflicto y encaminarlo en una dirección positiva:

a. Mantener el diálogo como disciplina

Esto significa ver el problema como algo que hay que resolver; ver a la persona como un ser humano que merece respeto, escuchandola y tomandola en

serio, incluso cuando nos cuestiona. Significa también que, al nivel conceptual, logremos dintinguir entre la persona y el problema, centrándonos en atacar el problema, y respetando a la persona.

b. Delinear y especificar los problemas a resolver

La dinámica típica es la de generalizar y mezclar las soluciones preferidas con las preocupaciones y necesidades de base. En vez de permitir la generalización vaga y la mezcla confusa, nos esforzamos en delinear cuáles son los problemas concretos a tratar, y las preocupaciones que motivan a la gente.

c. Hablar directamente y aclarar la comunicación

A medida que se caldean los ánimos, la comunicación tiende a empeorarse. Tenemos que hacer un doble esfuerzo por comprendernos mutuamente. Debemos escuchar y asegurarnos de que hemos entendido lo que se ha dicho. En lo posible, busquemos hablar con las personas con quienes tenemos el problema, en vez de hablar de ellas con los demás.

d. Abrir un espacio para el diálogo

Cuando el pleito se pone feo, y sobre todo cuando intervienen reacciones fuertes y la hostilidad abierta, la polarización se radicaliza. La gente ya no se ve ni se habla. En tales casos, hay que buscar abrir, poco a poco, canales de diálogo. Esto se logra, sobre todo, por medio de personas que cuenten con la confianza de ambas partes.

El problema

"Problema" es una palabra muy común en el lenguaje popular. Todo conflicto, por grande o pequeño que sea, se concibe como un "problema". En nuestro esquema el "problema" se refiere a las diferencias esenciales que

separan a las personas, lo que podríamos llamar el conflicto como tal. Podemos decir que el conflicto innecesario tiene como componentes:

- la mala comunicación,
- los estereotipos,
- la desinformación, y
- la percepción equivocada del propósito o proceso.

En cambio, la parte genuina de un conflicto se basa en las diferencias esenciales, en cuestiones y puntos concretos de incompatibilidad, como por ejemplo:

1. los distintos intereses, necesidades y deseos de cada uno;
2. las diferencias de opinión sobre el camino a seguir
    a. el criterio para tomar una decisión, o
    b. a quién corresponde qué, a la hora de repartir los recursos, o bienes materiales;
    c. las diferencias de valores;
    d. las cuestiones concretas de dinero, tiempo, tierra, derechos, compensación, etc.

La comprensión de un conflicto se facilita si estas diferentes facetas se distinguen. Por ejemplo, las diferentes áreas de discrepancia o de incompatibilidad que se han de tratar para solucionar el problema, son los asuntos. En cambio, los intereses son la razón por la que cada uno de estos asuntos importa a la persona. Las necesidades son lo indispensable, lo mínimo que hace falta para satisfacer a una persona, en cuanto a lo substantivo, lo psicológico, y el proceso seguido para resolver el problema. Cuando una persona expresa su posición, o su solución para resolver el conflicto, esto no explica los asuntos a tratar, ni sus intereses, ni sus necesidades básicas. Para arreglar bien el conflicto, hemos de penetrar en las posiciones y llegar a la base del problema.

Estructura del conflicto

En este proceso hemos profundizado sobre la cuestión de

cómo analizar un conflicto. Notamos que el lenguaje cotidiano mismo nos da ya varias pistas para entenderlo. Sugerimos, además, el esquema de las tres p's para el análisis: la persona, el proceso y el problema. En resumen, esto se puede esquematizar gráficamente de la siguiente manera:

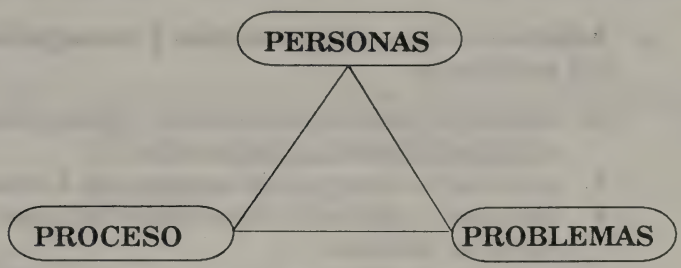


Figura II

1. **Personas -- Tomar en cuenta:**

   - las emociones, y los sentimientos;
   - la necesidad humana de dar explicaciones, de justificarse, desahogarse, de ser respetados y mantener la dignidad;
   - las percepciones del problema;
   - la forma en que lo sucedido afecta a las personas.

2. **Proceso -- Tomar en cuenta:**

   - el proceso que el conflicto haya seguido hasta el momento;
   - la necesidad de un proceso que parezca justo a todos los involucrados;
   - la comunicación, y el lenguaje con que se expresan;
   - lo que hace falta para establecer un diálogo constructivo.

3. **Problema -- Tomar en cuenta:**

   - los intereses y las necesidades de cada uno;
   - las diferencias y valores esenciales que los separan;

- las diferencias de cada uno en cuanto al procedimiento a seguir.

Este esquema sugiere por lo menos tres facetas de trabajo en cualquier enredo.

a. Aclarar el origen, la estructura y la magnitud del problema:

- establecer quién está involucrado, y quién puede influir en el resultado del proceso;
- concretar los asuntos más importantes a tratar;
- distinguir y separar los intereses y las necesi dades de cada uno.

b. Facilitar y mejorar la comunicación:

- controlar la dinámica destructiva de hacer gen eralizaciones, de aumentar los problemas, y de hacer estereotipos de las personas;
- crear un ambiente de diálogo para buscar soluciones verdaderas y constructivas;

c. Trabajar sobre los problemas concretos que tienen las partes en conflicto;

- distinguir entre personas y problemas, e impedir que se llegue a lo personal;
- centrarse, primeramente, en las preocupaciones y necesidades de cada uno, no en las soluciones.
- establecer un ambiente de negociación, y evaluar así las bases de mutua influencia y, en lo posible, igualarlas. También ayudar a cada uno a reflexionar sobre la situación y el alcance del propio poder.

III. ¿CÓMO SALIR? ESTRATEGIAS PARA SOLUCIONAR CONFLICTOS

El camino popular: confianza, consejo y cuello

"Supe entrarle a mi papá", dijo Carlos, "pero mi mamá no me deja entrarle. No la conozco. Es totalmente cerrada". Carlos venía explicando la situación de su familia, que experimentaba una ruptura. Quería que sus amigos le aconsejaran. "La familia está dividida. Parece que ninguno quiere poner ni siquiera un grano de arena para arreglar las cosas. No sé cómo vamos a salir de esto. Cada quien va a lo suyo". Y terminó preguntando: "¿Cómo voy a entrarle a este problema?"

Entonces surgieron los consejos. Primero habló Doña Guadalupe, la abuela del grupo. "Mira, Carlos," dijo, "tienes que llegarle a tu mamá suavecito, llegarle con el corazón en la mano".

Henry tenía otra idea. "La madre es el tronco, los hermanos son las ramas. Muchas veces tenemos que irnos por las ramas, como dicen. Uno no comienza por el tronco. Hay que empezar por las ramas, por los hermanos." Entonces dio su consejo: "Carlos, vete primero a hablar con tu hermano mayor, de tú a tú. De allí, van a arreglar el asunto".

Sin embargo, Miguel, que conocía mejor a la familia, dio otro consejo. "Mira, Carlos, yo sé que no te llevas bien con tu hermano mayor, pero tienes confianza con tu hermana.

Mejor habla esto con la persona de más confianza, la entrada está con la confianza".

Aunque estos consejos son diferentes, cada uno aporta elementos importantes. Lo más interesante es que cada uno concibe el modo de arreglar una situación conflictiva como la búsqueda de la persona idónea para facilitar la entrada y la salida. Volvemos a la imagen del conflicto como enredo, y de la red de relaciones como un recurso para resolverlo. En este ejemplo de Carlos vemos, por lo menos, tres caminos naturales y culturales para acercarnos a un problema conflictivo: la confianza, el consejo, y la "conexión".

1. La confianza

La confianza es un concepto rico y dinámico, que conlleva todo un contenido profundo y cultural íntimamente relacionado, a nivel popular, a la expresión y la resolución de conflictos. Tener confianza en alguien denota cierto tipo de relación especial, llena de mutualidad y comprensión. La confianza se entiende solamente en el contexto de una relación. Implícit-mente, se reconoce que la confianza se incrementa con el tiempo, el contacto y el intercambio. Es decir, que estos tres factores contribuyen a que aumente la confianza. O sea, que la confianza se crea. Noten, por ejemplo, el lenguaje de confianza. "Ella me inspira confianza, y por lo tanto puedo depositar mi confianza en ella".

La confianza crece con el tiempo, y por niveles. El grupo Génesis en Costa Rica identificó cuatro niveles (Figura III). Primero, somos conocidos. Con el tiempo y el contacto nos hacemos amigos. Al probar la mutua sinceridad, nos volvemos una familia, lo que implica mayor apertura y franqueza. Con algunos amigos llegamos a una relación más profunda y abierta, como la de ser "cuates", "confidentes" o "huevitos". Cada nivel se prueba con la anterior, y crece según la apertura, sinceridad y confianza que inspire la otra persona. A los niveles más íntimos, como el de lo que algunos llaman "entre nos", es posible compartir problemas de tipo personal.

Niveles de confianza

Hecho por el Grupo Génesis, Puntarenas, Costa Rica

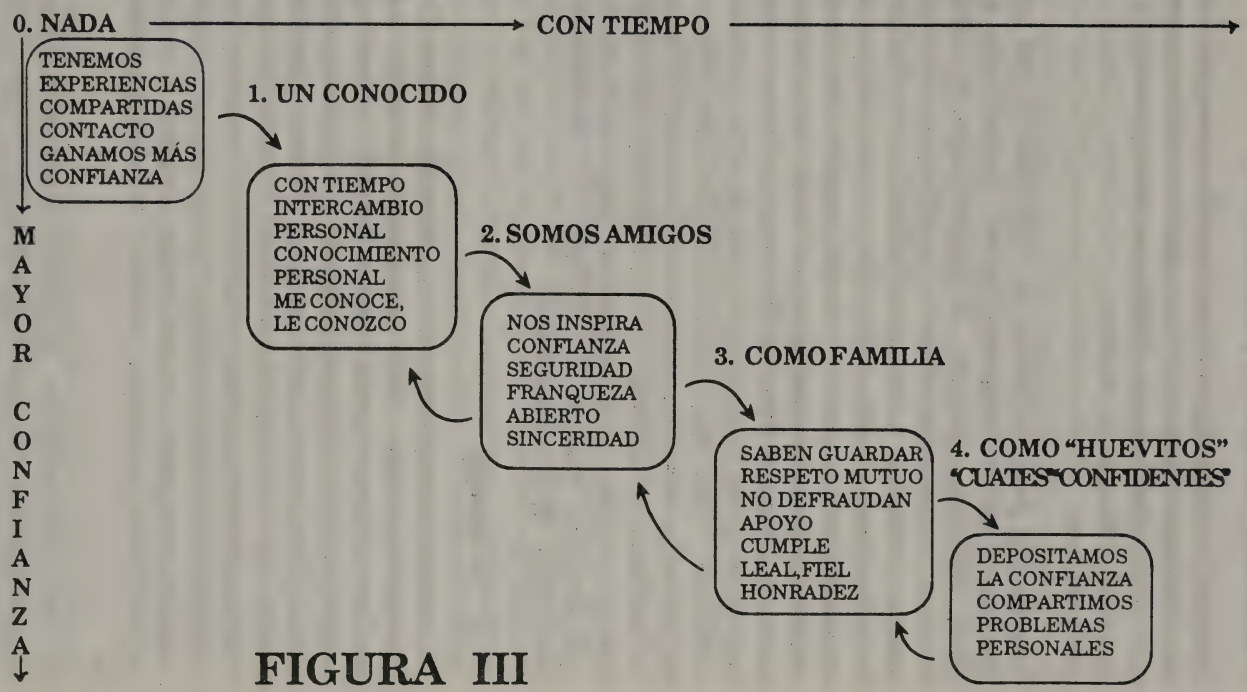


FIGURA III

Este es el nivel que sugería Henry cuando aconsejaba hablar con el hermano "de tú a tú". La verdadera confianza permite que ventilemos nuestros problemas abiertamente, y nos permite ser francos y, a veces, confrontarnos.

Cuando hay poca confianza, la confrontación nos puede inquietar y causar reacciones fuertes. La confianza a un nivel profundo permite la confrontación sin dañar la relación. Lo que encontramos en la confianza es un modo de resolver problemas, no basado en técnicas sino en relaciones de mutuo apoyo y comprensión. En su forma más profunda, representa una especie de terapia popular que ayuda a restaurar relaciones quebradas por medio de personas que tienen la confianza de todos. Por eso, cuando nos encontramos en un apuro, buscamos la ayuda de estas personas de confianza. Y por eso, el camino de la confianza viene a ser la clave en la resolución de conflictos. No es tanto la cuestión de la eficacia de técnicas, ni la inteligencia del consejero, sino la sinceridad en la creación de relaciones de confianza que abran un espacio de diálogo y establezcan la posibilidad de la reconciliación.

2. El consejo

Al exponer su problema ante un grupo de amigos, Carlos buscaba un consejo. Pedir un consejo a un amigo o a un familiar es el camino más común, natural y conocido para responder a un problema conflictivo. No pedimos consejos a cualquiera, sino a personas de confianza, o que hayan pasado por experiencias parecidas. A través del consejo esperamos apoyo, ayuda y orientación. Un consejo es como el punto medio entre la "plática" y la ubicación". Es decir, cuando conversamos con un amigo llegamos a entender mejor el lío en que estamos metidos y cómo vamos a salir de él.

En toda Latinoamérica, el consejo desempeña un papel importante en la vida social. Sin embargo, hay que señalar que el "consejo" tiene sus aspectos dinámicos y ricos, y

también sus elementos negativos. Visto desde fuera, el consejo puede parecer como un modo de decirle a la gente lo que debe hacer, y a veces es así. No obstante, el mejor consejo no es aquella orientación que se limita a dar respuestas, y que decide por la persona que pide consejo lo que ésta debe hacer. No queremos que la persona eluda su responsabilidad de enfrentarse a los desafíos de la vida social, lo que anula la posibilidad de crecer y aprender. Pero si investigamos de cerca el modo en que a nivel popular funciona el consejo, vemos una cosa interesante.

En el caso de Carlos, por ejemplo, notamos que los amigos al escuchar el problema, inmediatamente tuvieron una idea. No tardaron en lanzarla, y casi todos le aconsejaban diciendo, "vos tenés que..." Podría parecer que:

1) hablan demasiado rápido y sin profundizar en el tema; y
2) le están diciendo lo que debe hacer.

Sin embargo, al estudiar atentamente grabaciones de conversaciones en que se dan consejos, he notado que, en el fondo, hay otro motivo eje detrás del imperativo gramatical en que se expresa el consejo. La clave que, a mi parecer, motiva el consejo, es la participación. No se da el consejo como una orden o mandato, sino como una opción. Es decir, que participamos con la persona cuando lanzamos ideas que se nos ocurren. Cuando vemos el consejo como un modo de participar con la gente en su problema, éste viene a representar un modo popular de crear una "lluvia de ideas". Y por eso notamos que, a menudo, en el transcurso de la conversación, la persona ofrece no uno sino varios consejos, a veces muy diferentes, porque al fin y al cabo la razón de ser del consejo es la de apoyar y entender a un amigo, y participar con él del problema.

Aprendemos que el consejo puede ser un camino positivo por el cual los problemas se comparten en el contexto de las relaciones familiares y de amigos. Es un modo de participar con otros, de ayudarlos a ubicarse y a comprender mejor lo

que les sucede, y a buscar opciones de salida.

3. La conexión

Otro camino típico e importante en la resolución de conflictos es el de tener contactos. Cada país tiene una palabra para referirse a esto, cada una con su significado simbólico. En Costa Rica se trata de "tener patas". Esta imagen es la de buscar alguien que tenga los "pies" que nos hagan llegar hasta el mundo del otro, "patas" que nos lleven a donde solos no llegaríamos. En México hay que tener "palanca", es decir, hay que tener contactos que puedan influir en otros. En Honduras se tiene "cuello". El cuello nos da la imagen de un canal que conecta la cabeza con el cuerpo. En España se tiene "enchufe", el contacto que llega a la fuente de luz, energía y poder.

Todas ellas describen un fenómeno importante: para salir de muchos enredos hay que conectarse con otros que puedan ayudar. Otra vez volvemos a la imagen del enredo. Un pleito halla expresión entre personas y grupos, cada uno con su red de relaciones, familiares y amigos. Estas redes sociales se conciben y nos sirven de recurso para arreglar un problema. Por ejemplo, en el caso de Carlos, la mayoría de los consejos indicaban por dónde empezar, con quién hablar primero para entrarle al problema. "Entrarle al problema" se traduce en "entrarle a la persona". En otras palabras, hay que buscar con quién hablar para solucionar este problema. En Latinoamérica, la gente piensa en términos de su gente, no en términos individuales. La red social viene a representar un recurso importante. ¿A quién conozco que pueda relacionarse con la persona con la cual tengo un problema? Buscar contactos es buscar espacios y puentes, crearlos. Un pleito, como dice Carlos, representa una separación, una división. Resolverlo significa reconectar, tender un puente. A nivel popular se reconoce que esto se logra por medio de personas y de relaciones interpersonales.

En resumen, podríamos decir que los tres caminos populares van de la mano y que, si los tomamos en serio, tienen mucho

que enseñarnos. A menudo pedimos un consejo a un amigo de confianza, que nos apoye y oriente, y que sirva de contacto para llegar al mundo de aquél con quien tenemos el problema. Cada uno de los tres representa un recurso natural.

Habilidades y estrategias de solución

Los caminos populares nos dan toda una base amplia de elementos claves en la resolución constructiva de un pleito. Nos indican ya varias cosas importantes, como pueden ser la habilidad de relacionarse, de crear confianza, de comprender un conflicto, o de conectarse con otros. Sin embargo, cada una de ellas representa habilidades y estrategias que debemos aprender y prácticar. Arreglar un pleito es a la vez una disciplina, un arte y una habilidad. En las siguientes páginas quisiera delinear algunas de las habilidades y técnicas concretas que pueden ayudar a resolver un conflicto. Vienen a ser como un instrumento para el trabajo de reconciliación, y van íntimamente relacionadas con los tres caminos que acabamos de describir.

1. El escuchar: Quien mal oye, mal responde

Primero. Escuchar es una habilidad indispensable para arrelar el conflicto, y la más importante en muchos casos. Por lo regular, no concebimos el escuchar como una habilidad, pero hacerlo bien y de manera eficaz representa todo un arte que, por desgracia, poco se practica.

¿Por qué para resolver el conflicto es indispensable saber escuchar? Hay varias razones. Primero, no se puede comprender la causa del problema sin escuchar a quienes lo están encarando. Es fundamental, a fin de poder entender la perspectiva de cada uno de los involucrados. Como dice el refrán: Quien mal oye, mal responde. Si no se ha entendido el problema, poca es la ayuda que se puede ofrecer.

Segundo. Escuchar a los demás. La gente no

confía en personas incapaces de hacer suyo el dolor ajeno y de entenderlo. Como dice otro refrán: Calla y escucha; escucha y habla. Es decir, uno se gana el derecho de ayudar a otros cuando éstos confían en uno, y la única manera de lograr esto es escuchando a los demás.

Tercero. Los sentimientos y las emociones dominan la razón y la lógica. En medio de un conflicto a menudo los sentimientos y las emociones dominan sobre la razón y la lógica. Cuando se escucha, se da lugar a que la persona se exprese y a que afloren tales sentimientos. El mismo hecho de escucharse a sí mismo permite a la persona reconsiderar la situación (al volver a explicarla), y esto puede ayudarle a tener una nueva perspectiva del problema.

2. Varias metas deseables: podemos determinar varias metas deseables cuando escuchamos a los demás.

a. Crear un ambiente en el que la gente pueda expresarse libremente.

b. Establecer la confianza mutua.

c. Comunicar un verdadero interés en la otra persona y en su punto de vista, al margen de sus valores, palabras de enojo, o comportamiento.

d. Entender el problema desde la perspectiva del otro, y poder comunicarle claramente que lo entendemos.

e. Desarrollar la capacidad de resumir en términos concisos, los asuntos más importantes del problema por resolver, y no en términos de preguntas o críticas personales.

Dados estos objetivos, reconocemos que escuchar cobra un significado activo y no pasivo. Se suele pensar que escuchar

es la parte pasiva del acto comunicativo. Pero es todo lo contrario. A fin de lograr dichas metas, la acción auditiva demanda un esfuerzo constante y activo por parte del oyente.

¿A qué se refiere esto en términos prácticos? Por una parte, se trata del esfuerzo de comprender lo que el otro piensa, siente y sufre. Por la otra, se trata de comunicarle que se está con él, que se le escucha y se le entiende.

Hay distintas maneras complementarias que ayudan a realizar esta tarea tan importante.

3. La paráfrasis

Un modo muy eficaz de comprender lo que el otro dice, y de comunicarle que se le escucha, consiste en "parafrasearlo", es decir, en repetir uno en sus propias palabras lo que el otro va diciendo. No es tan fácil como parece, pero con práctica se aprende, y es un recurso indispensable. Algunas de sus características son las que a continuación detallamos.

a. Recuérdese que el objetivo es escuchar al otro, y no dar rienda suelta a nuestras ideas y opiniones. La paráfrasis siempre debe centrarse en el que habla, y en lo que acaba de decir.

c. Como ya hemos señalado, en el conflicto a veces dominan los sentimientos y las emociones. Cuando alguien expresa su punto de vista, sobre todo en momentos de enojo, mezcla sus sentimien-tos con los hechos. Es importante que se entienda este fenómeno, y que se reconozca que es necesario tratar ambos puntos. De todos modos, el conflicto siempre es una mezcla de sentimientos y hechos; por lo tanto, la resolución siempre tendrá que tratar ambas partes.

Al parafrasear, lo ideal es identificar los sentimientos y los hechos, e incluirlos en una frase. Por ejemplo, supongamos que, al explicar un problema, Fernando te dice con mucho enojo:

"¡No te puedes fiar de Juan! ¡Es un ladrón! Nunca me ha pagado el dinero que me debe. Ayer tenía que devolverme el dinero, y no lo hizo. ¡Es un mentiroso!"

La interpretación parafraseada podría ser: "Parece que te sentiste engañado (sentimiento) cuando Juan no te pagó el dinero ayer (hecho). Al parafrasear, hay que procurar no poner el acento en posibles críticas a otras personas, ni mencionar por su nombre a quienes estén relacionados con el conflicto. El siguiente es un ejemplo de lo que no se debe hacer:

> "Así que piensas que Juan es un ladrón y un mentiroso porque nunca te paga".

Lo mejor es identificar siempre los sentimientos de la persona y los hechos del problema.

c. **Finalmente, una paráfrasis debe estar libre de juicios y de valoraciones personales.** En cambio, hay que hablar de la situación según la ve el que habla. No importa lo que uno pueda opinar. Es preciso entender lo que el otro piensa y siente, y comunicarle que se le ha comprendido. Se puede, pues, empezar la paráfrasis diciendo:

> "Parece que tú crees profundamente que..."
> "De modo que tú lo ves así..."
> "Si te he entendido bien, te sentiste..."
> "A ver si te he entendido: tú estabas enfadado porque..."
> "Así que en esa situación tú sentiste que no podías hacer nada..."

Lo bueno de parafrasear es que se le comunica al otro que uno está concentrado en él y en su perspectiva. Además, si con la paráfrasis no se acierta del todo a entender lo que el otro siente, o su modo de ver los hechos, él lo corregirá a uno casi siempre.

> "No, no me sentí enfadado, sino engañado..."
> "No, no necesito el dinero, es que me mintió..."

Así, el parafrasear funciona también como un modo de comprender mejor la raíz del problema y los puntos concretos de discrepancia.

En qué contextos aplicarla

Este tipo de paráfrasis rendirá un beneficio máximo si se hace sin que la gente se dé cuenta de qué se está haciendo. Pero esto sólo se logra con la práctica. De todos modos, existen diferentes contextos en los que el parafrasear puede practicarse eficazmente.

Primero, cuando alguien ataca verbalmente y a nivel personal, lo típico es responder al ataque con algún tipo de defensa personal. Esto enciende los ánimos, evita que actúe la razón, y empeora las relaciones. Muchas veces los dos acaban por justificarse e intentar defenderse, o por atacar al adversario, y ninguno escucha al otro. En cambio, cuando alguien hace un ataque personal, si se le escucha y se parafrasea lo que ha dicho, cambiará la dinámica del intercambio, y se pasará del insulto al diálogo.

Segundo, en conflictos interpersonales en los que se desempeña el papel de intermediario, es importante parafrasear para evidenciar que se escucha a la gente y que en verdad se le quiere entender, y que se ha comprendido el problema. Todo esto da más credibilidad a la intención de ayudarles. La gente nunca se fiará de personas que no saben escuchar, y que entienden el problema sólo desde su propia perspectiva. Parafrasear no sólo ayuda a que uno se ponga en su lugar, sino que a ellos les sirve de señal manifiesta de que uno lo está logrando.

Tercero, en el contexto de grupos en que hay muchas diferencias de opinión, el parafrasear ayuda siempre a que el intercambio sea más un diálogo que una discusión. En este contexto, el moderador puede facilitar el proceso si sabe parafrasear clara y hábilmente, y deja en la gente la impresión de que su opinión se ha oído y se está tomando en serio. Simplemente, se trata de parafrasear los puntos más impor-

tantes de la opinión expresada, a satisfacción de la persona que la expresó, antes de pasar a otra. La verdad es que no cuesta mucho repetir, en dos palabras, lo que el otro ha dicho y opina, y la gente sentirá que uno participa y que le escucha.

4. El resumir

Finalmente, otra manera de mostrar que se ha escuchado es la de resumir. En este caso no se trata de repetir de vez en cuando lo que el otro va diciendo (parafrasear), sino de poder resumir, cuando la persona termina de hablar, todo lo dicho. El resumen ofrece la oportunidad de subrayar los puntos más importantes de la perspectiva global del otro, en términos de asuntos y problemas concretos y manejables. Al resumir, se busca abiertamente la afirmación de que se ha entendido el problema correcta y completamente, según su perspectiva. Con ello se logran dos cosas: en primer lugar, se hace una descripción del problema, descripción que ayuda a otros a entender claramente la dimensión del conflicto; en segundo lugar, se le comunica al otro que se le ha escuchado y entendido.

5. El arte de negociar

Al encontrarnos en medio de una situación conflictiva, todos responde-mos de una manera distinta. Incluso, tendemos a reaccionar según el contexto. Por ejemplo, la manera en que nos comportamos, en medio de nuestra familia, a menudo es diferente a la actitud que asumimos cuando tenemos problemas en el trabajo. No obstante, en muchos casos se tiene un estilo preferido. Algunos prefieren competir y buscan salirse con la suya a como dé lugar. Otros, por el contrario, siempre evitan el conflicto, o se acomodan a los deseos de los demás. Para poder entender mejor los estilos, los veremos en el esquema siguiente.

preocupación por las metas de uno mismo		
alta	competir	colaborar
	convenir/ negociar	
baja	evitar	acomodar
	baja	alta

preocupación por las metas del otro

Se trata de la interacción entre dos posibles enfoques que uno puede tener en el conflicto: la preocupación por uno mismo, por lo que se desea; y la preocupación por el otro y sus propios deseos. De aquí se derivan cinco formas distintas de comportamiento.

Estilos de comportamiento preferidos en un conflicto

1. **Competir** -- Cuando hay mucha preocupación por los deseos propios, y no por los del otro, el resultado es una actitud competitiva. Obtener lo que se quiere es el único criterio a seguir, y ya no se detiene uno a reflexionar sobre lo que quieren los demás.

2. **Evitar** -- Cuando uno evita el conflicto a toda costa, y no afronta directamente los problemas, en el fondo se entiende que no importa ni lo que "uno quiere", ni lo que "quiere el otro".

3. **Convenir o negociar** -- Este estilo supone que uno no deja de preocuparse por lo suyo, pero que da margen a considerar lo que el otro quiere. Normalmente, el problema se concibe como el esfuerzo de llegar al punto medio entre las dos posturas, o sea, decidir cómo "repartir" el pastel. Es decir, que la solución exije que cada uno ceda un poco, hasta llegar a un punto medio. Es como la costumbre de regatear en el mercado.

4. **Acomodamiento** -- Este estilo se implanta cuando uno no se preocupa por lo suyo, y sólo busca satisfacer los deseos del otro. No se encara, sino que siempre cede y acepta lo que los demás quieren. Es todo lo contrario al estilo competitivo.

5. **Colaboración** -- Colaborar es un fenómeno muy distinto a los otros estilos, y poco practicado. Se sugiere que es posible preocuparse y tratar de cumplir con los propios deseos y objetivos, y a la vez cumplir con los deseos y objetivos del otro. Es el intento por encontrar una solución que permita que ambos salgan con la suya. Mientras que el "convenir" busca dividir y repartir el pastel, la colaboración lucha por encontrar una manera de ampliarlo e incrementarlo.

En el fondo, en los diferentes contextos, todos estos estilos son válidos. Por ejemplo, si la causa de un conflicto no es importante, no valdría la pena omitirla para evitarlo. En cambio, cuando algo es importante (puede ser una cuestión de principios, o un objetivo considerable), conviene más aplicar un estilo competitivo que uno acomodaticio. Lo difícil es saber cuándo corresponde aplicar un estilo u otro. Una pauta que podemos establecer es la siguiente:

<u>Cuanto más importante sea la relación, más importante será aprender a colaborar y a preocuparse por uno mismo y por el otro.</u>

Los estilos y la negociación

A la hora de intervenir en un conflicto interpersonal como mediador, es importante comprender no sólo estos estilos, sino también sus corres-pondientes maneras de negociar y solucionar un problema. En muchos casos, el papel del intermediario será el de ayudar a los antagonistas a pasar de un estilo competitivo, acomodaticio, o indiferente, al estilo negociador o colaborador. Esto sólo se hará en la medida en que aprendan a escucharse y a concebir el problema desde otras perspectivas que no sean intransigentemente las propias. Normalmente, se distinguen dos formas de enfocar este proceso de intercambio: la negociación de las posturas y la búsqueda conjunta de una solución.

1. La negociación de posturas

Este acercamiento para resolver una diferencia se basa en un proceso de intercambio, pero a la vez mantiene un matiz adverso. Normalmente, cada uno explica la gravedad del problema según su propia perspectiva, y entonces hace una primera oferta de resolución. Como ya hemos señalado, es similar al regateo entre el comprador y el vendedor en el mercado.

C: ¿Cuánto cuestan estos zapatos?
V: Los vendo en 100 pesos, señor.
C: ¡100 pesos! ¡No valen más de 50!
V: ¡No puede ser, son muy buenos! Pero puedo dejárselos a 80.
C: Es que no puedo pagar tanto. Mire, Ud., el otro zapatero me los dejará a mejor precio. Le pagaré 65.
V: Mire, le haré una oferta especial, y será la última --se los dejaré a 75.
C: ¡Trato hecho, hombre!

Se nota que las primeras ofertas establecieron el "alcance de negociación". Hubo una diferencia de 50 pesos. Si la primera oferta parece demasiado alta o baja, en seguida dejan de negociar. No obstante, si se establece un "terreno

admisible", seguirán con una serie de ofertas y contraofretas hasta llegar a un acuerdo que sea aceptable para ambas partes. Casi siempre se trata de un proceso de concesiones incrementadas, que son las posturas de cada una de las partes. En un conflicto, el intermediario tiene que ayudar a cada uno a aclarar cuál es el punto mínimo que puede satisfacerle, y a reflexionar sobre el del otro. Entonces se establece la primera oferta, que corresponde no sólo a uno mismo sino que es admisible al otro. El reflexionar sobre lo mínimamente aceptable a cada una de las partes ayuda a establecer un terreno de negociación aceptable para todos.

2. La colaboración en la búsqueda

Este enfoque del intercambio parte de un esfuerzo conjunto por encontrar una solución que satisfaga los deseos de cada uno. Paradójicamente, presupone que los adversarios deberán trabajar juntos. La estrategia se basa en que juntos comparten los intereses y las necesidades que los motivan, por lo que ambos tratan de encontrar una solución que satisfaga sus necesidades. Prácticamente, en vez de intercambiar ofertas y contra ofertas como punto de partida, se esfuerzan por identificar sus intereses antes de considerar las posibles soluciones. Una vez identificados aquéllos, juntos buscan una serie de alternativas variadas que posiblemente satisficieran a todos los intereses expresados, y que no defiendan una sola postura. Esta forma a menudo es llamada la negociación de intereses, o la negociación integrada, debido a que hace hincapié en la cooperación, en la integración de intereses, y en el esfuerzo por ampliar las opciones para llegar a un acuerdo mejor, que brinde el máximo beneficio para todos.

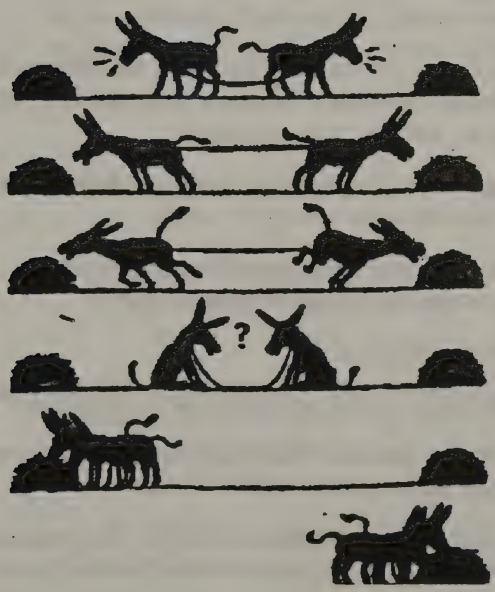
De todas formas, cualquier proceso de negociación casi siempre comprende los dos enfoques, pero a menudo una manera domina sobre la otra. La negociación integrativa se practica poco porque se desconoce. Pocos son los que creen que los adversarios puedan cooperar. ¡Pero han tenido que cooperar para contender! Es cuestión de ayudarles a entender que, por su propio bien, les conviene hallar la mejor

solución para todos. El hecho de que uno se salga con la suya no necesariamente significa que el otro haya perdido. Pero el llegar a una solución en que ambos ganen exige una colaboración coordinada y sincera, y ponerse en el lugar del otro; y finalmente, hace necesaria una actitud abierta, para considerar y generar múltiples soluciones.

Otro marco de habilidades y estrategias que regulan el conflicto es el arte de definir el meollo del problema. A primera vista, cualquier conflicto representa una compleja mezcla de asuntos, perspectivas, posturas e intereses. Si no se definen, no sólo parecerán incomprensibles sino insolubles. Hacen falta, pues, tres esfuerzos fundamentales:

a. Delimitar los asuntos a tratar;
b. Aclarar los intereses que motivan a la gente; y
c. Concretar las necesidades básicas de cada uno.

COOPERACIÓN



Una Historieta
Sin palabras
La meta: comer

El estilo: competir

Se encierran en sus posiciones.

Se negocia.

Colaboración y Cooperación

Resultado: comer bien
Definir el conflicto

3. Delimitando los asuntos a tratar

Los asuntos de un conflicto son los puntos concretos sobre qué se disputa. Como ya hemos señalado, en la dinámica del conflicto tienden a proliferar los asuntos: cada vez hay más puntos de discrepancia. Un buen regulador de conflictos debe esforzarse por especificar qué asuntos son los más importantes y verdaderos. La habilidad consiste en escuchar la explicación del problema, y de entre lo dicho resaltar en forma concisa, los puntos claves del mismo. Normalmente, hay más de un asunto, así que es preciso hacer una lista de prioridades, completa y organizada. ¿Cómo hacerlo? He aquí algunas pautas a seguir.

Primero, al hablar con la persona acerca de su punto de vista, evite que ésta generalice. Generalizar es una manera de perpetuar el conflicto, la cual no permite un diálogo constructivo. Tomemos, por ejemplo, las siguientes frases:

"Es que no sabe llevarse con la gente..."
"En el fondo, es irresponsable..."
"Parece que la gente de esta iglesia no dice lo que piensa..."

Es imposible resolver un problema planteado en términos muy generales. Hay que ayudar a la gente a encuadrar su problema dentro de un marco más específico.

En las páginas siguientes sugerimos varias maneras de hacerlo.

a. En vez de generalizar, pida que den un ejemplo concreto de lo que les molesta. Por ejemplo:

"Juanita no es responsable"

"¿Me puedes decir en qué sentido no es responsable?"

"Pues la semana pasada tenía que comprar el pan para la cena y no lo hizo."

"Entonces, uno de los problemas que hay que tratar son los deberes de casa: a quién le corresponde hacer

algo, y cuándo debe hacerlo."

b. Si no pueden ser específicos, se les puede ayudar resumiendo los aspectos generales del problema en términos más concretos. Esto se hizo en el ejemplo de arriba, y aquí damos otro.

> "Es que nunca trabajan..."
> "Así que te interesaría que habláramos de un horario de trabajo con ellos..."

c. Si se insiste en generalizar, se puede ayudar a especificar el problema con preguntas mejor enfocadas. La pregunta modelo para todo mediador es: "¿Quién hizo qué a quién, cuándo y dónde?"

d. Hay que pedir que se centren en un asunto a la vez, para impedir que salten de problema en problema. De esta manera, trabajarán sobre un punto concreto, e intentarán llegar a un acuerdo. Así el conflicto no parecerá tan grande e insuperable.

e. Si les es difícil centrarse sobre el asunto, apúntese en una pizarra (o papel) la lista de asuntos y puntos que se han de tratar. Tomar notas tiene varias ventajas:

- hace obligatoria una definición breve del asunto a tratar;
- el problema se ve, y, por lo tanto, produce más efecto; la gente sabe que se le escucha;
- el problema se ve y, por lo tanto, ayuda a la gente a centrarse en lo específico, y sirve de piedra de toque.

f. Cuando la gente no es específica, e insinúa que representa a otros y a la opinión general, se les puede pedir que hablen por sí mismos, no por otros. Con ello se evitan declaraciones tales como:

- "Todo el mundo sabe que ella..."
- "Parece que la gente no quiere..."

- "Sé que ellos no lo harán..."

g. Finalmente, del ámbito de negociaciones internacionales, Roger Fisher sugiere separar del problema a la persona. Los puntos específicos representan el problema que hay que tratar, y no la persona o su carácter. Con esto se intenta evitar la personalización del conflicto.

Todo esto tiene especial importancia en muchas partes del mundo hispano. En el lenguaje mismo hay expresiones que reflejan un modo cultural de afrontar los problemas, lo cual complica el intento por llegar a lo concreto. Por ejemplo:

- "Al buen entendedor, pocas palabras". Es decir, no hace falta explicar nada, pues todo se entiende insinuándolo.
- "Andarse con rodeos": No confrontar directamente el problema, sino "darle la vuelta" al asunto o a los verdaderos sentimientos.
- "Disimular": Ocultar el problema o lo que uno realmente siente. O como dice otro refrán: "Las palabras del discreto son máscara de su pensamiento".

No obstante, si se quiere resolver un problema, hace falta una descripción clara y concisa del mismo. En este sentido, tenemos varios refranes más apropiados:

- "Pocos pelos, pero bien peinados".
- "Las cuentas claras, y el chocolate espeso".

Es decir, para aclarar bien las cosas, y hacer bien los convenios, hay que ir al grano y decir las cosas tal como son:

- "La verdad a todo el mundo; y al amigo, sin disimulo".

Es preciso llegar al fondo del problema y entender claramente lo que la gente insinúa. En medio de un conflicto, aunque sea difícil, siempre es mejor ser específico y repetir el posible problema, que dar por hecho que se

entiende, para luego encontrar que uno se ha equivocado.

4. Aclarar los intereses

Los propios intereses son lo que fundamentan las acciones y actitudes en una disputa. La mejor manera de conocerlos es simplemente preguntar ¿por qué? ¿Por qué este asunto es tan importante para esta persona? Es importantísimo que los intereses de todos se aclaren. A menudo, cuando se produce una contienda, la gente sólo comunica la solución deseada, sin explicar claramente por qué la quieren de esa manera. En muchos casos, esto produce un conflicto de posturas. Como ya hemos señalado, la contrariedad de posturas no se traduce automáticamente en oposición de intereses. Un problema puede resolverse mucho más constructivamente si se trabaja desde la base de los intereses personales, y no sólo a partir de las distintas posturas.

Tomemos un ejemplo simplista y exagerado. Dos campesinos van a una subasta, en la que se venderán unas cuantas vacas. Carlos ha decidido negociar directamente con el dueño, antes de que las vacas se pongan en subasta. A Pedro se le ocurre la misma idea. Llegan al mismo tiempo para hablar con el dueño, y ambos se dan cuenta de las intenciones del otro. Los dos disponen sólo de cierta cantidad de dinero, pero tan interesados están en las vacas que se disponen a gastarlo todo. Al hablar con el dueño y hacer sus ofertas, empiezan a discutir y a insultarse, y terminan por pelearse. Al dueño lo único que le interesa es cobrar el dinero que corresponde al costo de las vacas. Pero, ¿qué es lo que les interesa a los dos campesinos? ¿Por qué a cada uno de ellos le interesa comprar las vacas? Si hablaran de sus intereses, quizás se enterarían de que el primero es carnicero y las quiere por la carne, y de que el segundo las quiere por la piel, porque fabrica abrigos. Si hablaran de sus intereses, verían que juntos podrían comprar las vacas, a un precio más barato que comprándolas cada uno por su parte, y tener todavía todo lo que originalmente buscaban.

En resumen, la incompatibilidad de posturas no necesaria-

mente quiere decir que los intereses sean opuestos. Todo interés cuenta con múltiples vías para su satisfacción. Casi siempre son varias las posturas o soluciones posibles. De modo que aclarar los intereses amplía grandemente las posibilidades de solucionar el problema. Negociar desde la base de intereses tiene también la ventaja de subrayar los puntos comunes de los adversarios. Cuando dos personas disputan, con frecuencia piensan estar totalmente opuestos, cuando en realidad son más las cosas que los unen que las que los separan. Pero esto sólo se ve cuando se aclaran y se toman en cuenta los intereses mutuos.

5. Concretando las necesidades

Si bien los intereses fundamentan las posturas, lo más elemental de los intereses son las necesidades básicas. En última instancia, esto es lo que lleva a una persona a la acción, pues tiene que ver con lo necesario para realizar una vida humana, representado por cosas tales como:

- la sensación de seguridad
- la sensación de ser estimado, y de que el respeto es mutuo
- acceso a los elementos básicos, por ejemplo, la comida, la vivienda, el vestido, el trabajo, etc.

En un conflicto, es preciso determinar estas necesidades básicas, si se quiere detallar un acuerdo que resuelva el problema satisfactoriamente.

Otra forma de enfocar las necesidades es verlas como la estructura más elemental de los deseos de cada uno. Un acuerdo satisfactorio tendrá que afrontar e incluir estas necesidades. Por lo tanto, se puede determinar lo mínimamente necesario para que se pueda estar satisfecho con un acuerdo. Es, pues, importante que se averiguen cuáles son estas necesidades, y que las partes en conflicto reflexionen sobre ellas. A la vez, ayuda mucho si cada una de las partes se esfuerza en comprender las necesidades de la otra persona, así como las posibles soluciones que pueden incorporarse a ambas.

En resumen, la regulación del conflicto tiene como punto de partida la capacidad, por parte del mediador, de hacerlo manejable y comprensible. El problema radica en cómo llegar al fondo del problema y definirlo claramente. De modo que hacen falta tres estrategias:

- Delimitar los asuntos, separándolos de las personas;
- Aclarar los intereses de cada uno; y
- Concretar las necesidades elementales que deben formar parte del acuerdo.

6. Ubicando el conflicto

Bien conocida es la historia de un grupo de ciegos que por primera vez se topa con un elefante. Tomándolo por la cola, uno de ellos dice: "Un elefante es como una cuerda". Tomándolo por la oreja, otro ciego exclama: "Qué va, parece cartón grueso. Otro más, abrazándolo por la pierna, explica: "A mí me parece más bien como un tronco de árbol". Pero otro más, apretándole la trompa, dice: "Yo diría, más bien, que es como una serpiente".

Como ninguno de ellos lo percibía en su totalidad, cada uno tenía una idea parcial de lo que era; sólo lo percibía desde la perspectiva palpada. Si bien lo que cada uno percibe es cierto, tal percepción no es más que una parte de la totalidad.

Igual sucede con el conflicto social. Todos los involucrados lo perciben desde su perspectiva, desde la parte que les afecta y que palpan. Una de las dinámicas del conflicto es que la gente tiene una percepción limitada del problema, y que esto reduce las posibilidades de solución.

Lo que hace falta es encontrar un modo de completar la percepción del problema y, consecuentemente, de incrementar las vías de solución. A tal habilidad se le conoce como "reubicación", y significa poder percibir el conflicto en un marco reducido, poder plantearlo en un marco distinto, desde otro ángulo, ampliando así la perspectiva. Para

quien está en medio de un conflicto, no es fácil lograr este replanteamiento. Por lo tanto, esto representa una de las tareas más importantes que un tercero puede hacer, y existen varias maneras de realizarla.

Tomemos un ejemplo concreto. En un pueblo alejado había un pozo, que se secó. Los gobernantes de la comarca llegaron a un arreglo con la gente del pueblo para llevarles el agua desde otro lugar. Al principio la gente del pueblo estuvo de acuerdo en cubrir el costo en varios pagos. Sin embargo, cuando por fin la cañería y bombas necesarias se pusieron a funcionar, se negaron a pagar. "El agua", decían al responder a los recibos de tasas de agua que les mandó el gobierno, "es de Dios, y no se paga". Se armó todo un San Quintín entre ellos y el gobierno. Entonces invitaron a un mediador para que les ayudara a resolver el problema. Este fue y habló con la gente del pueblo, pero ellos repetían, "No vamos a pagar, porque el agua es de Dios, y siempre ha sido gratis para todos". "Claro," dijo él, "el agua es y debe ser gratis. Pero la cañería costó. Que tal si pagan según sus posibilidades para la bomba y la cañería". Esto no era un problema para ellos, y de ese modo se resolvió el pleito. Lo que el mediador hizo fue reubicar el problema, planteándolo no como un impuesto al agua, sino como la recuperación del costo de la cañeria, lo cual ayudó a superar el modo de percibir el problema.

7. Cómo reubicar el problema

a. Ayudar a la gente a valorar lo que el asunto significa para ellos. Cuando uno está enojado, el asunto más intranscendente cobra una importancia inusitada. Es importante que logren dar una prioridad a sus objetivos y deseos. No es cuestión de "pasar por alto" el problema, sino de darle la importancia que le corresponde, y de actuar en consecuencia. De este modo, la gente puede cambiar su manera de ver las cosas, y de valorar la importancia que este problema en particular tiene para ellos.

b. Hacer hincapié en lo que tienen en común, como punto de partida y de referencia. Muchas veces, lo poco que los separa oculta lo mucho que los une. Si primero se subraya lo que tienen en común, se les ayuda a percibir su problema desde otro ángulo.

Por ejemplo, tomemos un caso verdadero, en el que dos vecinas llegaron a pleito a causa de los hijos de una de ellas. Se trataba de dos hijos, de 12 y 14 años, respectivamente, que se metían en muchas cosas.

Según la vecina, estos dos muchachos molestaban a los demás niños, le molestaban a ella, y hasta puede ser que hayan robado. Un día, la vecina vio a estos dos fumando y jugando con los fósforos. Poco tiempo después se encendió un recipiente de basura, lo que para ella fue el colmo, por lo que los denunció a la policía. Pero la policía no podía hacer nada, por lo que recomendó que las dos vecinas resolvieran el problema entre ellas. En presencia de un mediador se juntaron para tratar el problema, y cada una expuso su propio punto de vista. Al principio, una de ellas acusaba, y la otra justificaba a sus hijos y devolvía las acusaciones. Entonces el mediador "reubicó" la situación, y comenzó por subrayar lo que tenían en común:

- ambas eran madres;
- ambas tenían que trabajar para sostener a la familia, y llevaban una vida difícil;
- a ambas les hubiera gustado pasar más tiempo con sus hijos, pero no podían hacerlo;
- ambas querían ser buenas madres; y
- a ambas les preocupaba cómo enseñar a sus hijos valores de importancia.

Al percibir el problema desde esta perspectiva, empezaron a vislumbrar que el problema lo tenían en común, y que incluso tenían mucho en común. A partir de allí fue fácil hallar la manera no sólo de resolver el problema, sino de sugerir formas concretas de colaboración, y de cómo ayudarse la una a la otra en el futuro.

c. El problema se debe enfocar en términos de puntos concretos, manejables, y no por personalismos ni por generalidades. Muchas veces, al explicar un problema, la gente generaliza y personaliza, a tal punto que pierde de vista la presencia de dos o tres puntos bien concretos, que se pueden resolver. Si el conflicto se describe en términos de puntos bien concretos, y con optimismo se enfoca su posible solución, la gente empieza a percibirlo en términos más aceptables.

d. Debe procurarse que cada una de las partes se ponga en el lugar de la otra. Este es un modo muy eficaz de ampliar las perspectivas en torno al problema. Se pueden concretar varias maneras de realizarlo, las cuales funcionan según las personas y su propia personalidad. Como intermediario, uno puede hablar con una de las partes acerca de las perspectivas de la otra parte, tal y como uno la ha entendido.

Como tercero, al intermediario se le ve como persona imparcial, por lo que se le escucha con más apertura antes y después de la descripción del problema, y de preguntarle si la ha comprendido, y si puede admitir que exista la posibilidad de que se puede percibir, legítimamente, desde esta perspectiva.

Otra manera más intensa es la de pedir a una de las partes que explique el problema desde la perspectiva del otro. Es frecuente que no se hayan tomado el tiempo de escuchar al otro, y les cuesta mucho ver el problema desde una perspectiva distinta. No obstante, el esfuerzo de hacerlo los obliga a concebir el problema, por lo menos durante algunos momentos, desde otro enfoque.

Si todos están reunidos, pero no se escuchan, porque cada uno tiene una perspectiva muy limitada, se les

puede pedir que, cada vez que uno exprese su opinión, el otro la repita en sus propias palabras a la satisfacción del primero, antes de dar su opinión, y viceversa. Incluso, se podría cambiar el refrán del buen entendedor y fijar una nueva meta:

La meta del buen entendedor: Escuchar con tanta atención que se pueda exponer el caso del otro mejor que él. De todos modos, si se logra que se ponga el uno en el lugar del otro, y que ambos reflexionen sobre el problema desde el punto de vista del otro, lo más seguro es que sus percepciones de la situación se ampliarán, y que se pondrán más flexibles en sus exigencias.

e. Replantear el conflicto enfocándolo según las posibles soluciones. Esto ayuda a que la gente piense, no en el pasado sino en el futuro, y en qué hacer ahora. Aquí, siempre hay alternativas, pero pocas veces se reconocen explícitamente.

La primera solución por valorar, que es la de no hacer nada, es la más importante. Es decir, si no se resuelve el problema, ¿cómo se van a sentir? Se parte aquí de la simple razón que sirve de punto de referencia: Si no les molesta seguir en tal situación tal como está, y si prefieren continuar con ella, no están dispuestos a negociar y resolver el problema.

En cambio, si se han hartado, y no pueden seguir en la situación, estarán mucho más preparados y dispuestos a buscar una solución. De todos modos, el comparar la situación actual con otras posibles opciones les ayudará a ver el conflicto dentro de un contexto más amplio, y tendrán un mejor criterio a seguir para valorar las mismas. Una de las reglas que hay que recordar es: si se puede hallar una solución mejor por otros medios, conviene que lo hagan.

La segunda manera de ampliar las opciones, muy paralela a la primera, es la de recurrir al principio del mal menor. La idea del mal menor siempre se basa en la comparación. En el caso de usarlo para resolver un conflicto, se trata de valorar las posibles soluciones, hecho que ayuda en sí a ampliar las perspectivas y la flexibilidad de cada uno. En muchos casos, la gente adopta una actitud que exige una solución única, y no deja que se pese otra alternativa. En tal caso, el mediador puede hacerles reflexionar si les hace ver que talvez no logren lo que exigen. Por ejemplo:

> ¿Qué pasa si no consiguen que Juan lo haga...?
>
> ¿Qué harán si no puede pagarlo...?
>
> Si no logran lo que exigen, ¿qué harán?
>
> Si no consiguen lo que quieren, ¿cuál será la solución menos ideal que podrían aceptar?

Este tipo de preguntas les ayuda a pensar más allá de sus exigencias, y a valorar las diferentes soluciones sugeridas. Además, cuando comparen, tendrán una idea más clara de lo que quieren, y lo mínimo necesario para satisfacer sus intereses y necesidades. En muchos casos, esto ayuda a que vuelvan a valorar su situación y que sean más flexibles en sus exigencias. Como dice el refrán:

> "Más vale perder lo poco que perderlo todo".

8. Generando soluciones

Como ya hemos señalado, un conflicto se compone de intereses y necesidades. Además, casi siempre hay múltiples soluciones que pueden satisfacer ambas cosas. Pero, el problema se agrava y se estanca porque la gente sólo persigue y apoya una solución. En muchos casos, la clave para resolver el conflicto radica en la capacidad de tomar opciones innovadoras.

a. Estancamiento en su postura. Una de las razones por las que la gente se estanca en su postura

es que ésta representa cierta seguridad, mientras que lo desconocido se ve como una amenaza. Es importante establecer un ambiente en donde puedan considerarse otras soluciones, sin que la gente se sienta amenazada ni comprometida a aceptarlas. Antes que nada, hay que separar la solución sugerida de la evaluación inmediata de la misma. Es decir, que primero hay que generar, y luego valorar. En este sentido, se puede:

◆ comenzar por hacer una lista de las ideas que ya se hayan sugerido, como punto de partida;

◆ sugerir que durante 5 o 10 minutos tenga lugar una "lluvia de ideas", es decir, que todos lancen ideas, sean éstas prácticas o no, y sin evaluarlas;

◆ considerar juntos las soluciones que se hayan producido en otros casos paralelos; y,

◆ finalmente, si no salen ideas, el intermediario puede sugerir varias posibilidades que se le hayan ocurrido. En este caso, siempre es mejor sugerir varias opciones, y no una sola, para que ninguna de las partes se comprometa a la solución del problema. Hay que recordar que la idea principal del proceso es que cada una de las partes se responsabilice, y que ambas lleguen a un acuerdo que les satisfaga.

De todos modos, el enfoque debe ser el de generar todas las soluciones posibles antes de valorar o establecer aquélla que resuelva el problema. Cuando se trabaja desde la base de soluciones múltiples, el acuerdo resultante casi siempre es mejor y corresponde más a las necesidades de cada uno.

b. Reflexionar sobre las soluciones para satisfacer los intereses del otro. En vez de sólo pensar en las opciones que le convengan a una de las partes, se debe pedir a ambas partes que reflexionen sobre las soluciones que podrían satisfacer los

intereses del otro. En medio de un conflicto la gente no se da cuenta de que es más fácil lograr lo que uno desea si antes se logra que el otro quede satisfecho. Sus intereses no serán necesariamente opuestos, y, por lo tanto, el ayudar al otro a encontrar la manera de satisfacer sus objetivos puede contribuir a alcanzar un acuerdo que se ajuste también a los propios intereses.

Muchas veces la gente se conoce lo bastante bien como para saber qué tipo de solución podría satisfacer al otro, y sólo es cuestión de ayudarle a encontrar la manera de expresarla, de modo que sea aceptable a los dos. En este sentido, cuando uno u otro llega a una solución, se les puede preguntar si creen que tal solución le convendrá al otro, y si no, cómo se podría encuadrar la idea para que le resulte aceptable.

Por otra parte, es muy común que ninguna de las dos partes se dé cuenta, cuándo su sugerencia no es del agrado del otro, pero el intermediario, como tercera parte imparcial, debe darse cuenta. En tal caso, hay que ayudarles a pensar en el impacto que su sugerencia, o el modo de presentarla, tiene sobre el otro. En más de un caso hay que desempeñar el papel de un entrenador que educa y disciplina, para que las ideas y buenas intenciones que vayan saliendo se comuniquen de manera aceptable. No hay nada peor que perder una buena sugerencia o solución por no saber comunicarla adecuadamente.

c. Enfocar sugerencias a lo que quieren lograr. Siempre es mejor animarles a que enfoquen sus sugerencias en términos de lo que les gustaría proponer o lograr, y no en cuanto a lo que no quieren. Es natural que los adversarios piensen en términos negativos, que prefieran hablar de lo que no quieren, o de lo que el otro no quiera hacer. Pero esto no llega a establecer un ambiente de diálogo.

De modo que hay que animarlos a pensar en lo que quieren, o en lo que estarían dispuestos a hacer. En este sentido, a veces ayuda comenzar con la pregunta: "Qué tal si..?."

> "Qué tal si María estuviera dispuesta a pagar la mitad de este mes, y lo demás el mes que viene?"
>
> "Qué tal si Juan estuviera de acuerdo en trabajar todos los sábados limpiando la escuela?"

Aquí se prueba una posible solución, en términos positivos y tentativos, y se busca que la gente sea más flexible y abierta a otra alternativa.

d. El acuerdo en principio y fraccionamiento del problema. Finalmente, hay dos estrategias esenciales para abordar un problema y generar soluciones: el acuerdo en principio, y el "fraccionamiento" del problema.

El acuerdo en principio se inicia desde una perspectiva general o global, y establece un acuerdo sobre un principio fundamental. A continuación se detallan los puntos específicos del acuerdo.

Por ejemplo, en una iglesia se discute si al director del coro se le debe pagar un salario. Primero, se llega al acuerdo de principio, de que sí se le debe pagar. A continuación, se debe detallar cuánto, cuándo, y cómo se le pagará, pero el acuerdo de principio servirá de punto de referencia.

Otro acercamiento paralelo, muy común y útil, es el acuerdo de procedimiento. Se trata de llegar a un acuerdo, no sobre los puntos concretos de discrepancia sino sobre el criterio a seguir en el desarrollo, o en su resolución. Por ejemplo, dos hermanos han heredado una casa de sus padres. Sólo uno de ellos puede vivir allí. Convienen en que el que vive allí tiene que pagarle al otro la mitad del valor de la casa,

más los intereses. Ya tienen un acuerdo de principio. Pero no pueden ponerse de acuerdo sobre el valor de la casa. Se les sugiere que contraten a un perito para que estime el valor de la casa. Para estar más seguros, deciden que cada hermano contrate a un perito distinto. Si entre las dos opiniones hay discrepancia, los dos hermanos convienen en dividir la diferencia por partes iguales, y en que esta cantidad representará el valor definitivo de la casa. De este modo, han aceptado un acuerdo de procedimiento, o de criterio, que les ayuda a resolver el problema.

Lo opuesto a lo anterior es la estrategia de "fraccionar" el problema. En este caso, en vez de establecer, como punto de partida, un acuerdo general, se "fracciona" el problema en sus distintos componentes. Normalmente, el conflicto se compone de una serie de asuntos por tratar y resolver. Este acercamiento escoge uno de los asuntos y se centra en el mismo, e intenta llegar a un acuerdo que lo resuelva al margen de los demás. Se pasa entonces a otro punto, y así sucesivamente, hasta resolverlos todos. A partir de estos acuerdos menores se construye un acuerdo global. Esta estrategia tiene la ventaja de poder abordar un problema complejo y dominarlo porque se trabaja sobre puntos más específicos. Además, ayuda a que todos los puntos necesarios se traten y queden aclarados, ya que el mismo procedimiento especifica los asuntos que se deben tratar.

IV. ¿COMO AYUDAR? EL MODELO POPULAR DE MEDIACION

En el capítulo anterior vimos el problema de la familia de Carlos. La manera en que Carlos explica su situación familiar y, sobre todo, el lenguaje con el que describe el problema son muy reveladores. En dos frasecitas nos dice de su familia: "Parece que ninguno quiere poner ni siquiera un grano de arena para arreglarlo. No sé cómo vamos a salir de esto". ¿Cómo entrarle a este problema?

He subrayado tres palabras claves que a menudo aparecen cuando se habla de conflictos. La manera en que Carlos concibe el problema, y la solución del mismo, son muy comunes. El conflicto es como un viaje: se habla de entrar y de salir. Igual que Carlos, cuando nos encontramos metidos en un buen enredo, no sabemos por dónde agarrarlo ni por dónde ir, y por eso buscamos ayuda de otros. Pero, ¿cómo podemos ayudar? Quisiera señalar que las pautas a seguir para responder a esta pregunta se hallan presentes, implícitamente, en nuestro mismo lenguaje y modo de pensar. Primeramente, quisiera hablar de este lenguaje y del modelo de mediación que sugiere. En seguida, hablaré de las pautas prescriptivas que el modelo sugiere. En el capítulo siguiente detallaré un modelo occidental de mediación.

El modelo popular de ayuda

El modelo popular de mediación se puede ver en la Figura V, y se resume en el lenguaje mismo. "Entramos, por medio de la confianza o del contacto. Platicamos, y nos ubicamos.

Una vez ubicados, buscamos un arreglo que nos permita salir." Consideremos brevemente lo que nos enseñan cada uno de estos conceptos claves.

Entrarle

Como ya vimos, "entrarle" representa una serie de procesos que nos permiten por medio de las personas "penetrar" y "adentrarnos" en el problema. Esto sólo se realiza en la medida en que creamos la confianza necesaria para que las personas se abran. Nuevamente, el mismo lenguaje popular habla del conflicto y del modo de solucionarlo. Por ejemplo, en el fragor de un pleito se habla de personas "cerradas", a las que a veces se les llama personas "herméticas". Son aquéllas que no nos dejan entrar. He aquí una de las claves y la sabiduría del modelo popular: si no hay entrada, no hay salida. Todo empieza y termina con la posibilidad de entrarle a la persona, de entrar en su mundo. Por eso, quizás, se ha desarrollado un lenguaje que habla de este fenómeno. Llegarle, conversarle, entrar en confianza, hablarle de tú a tú, platicar "entre nos", todo esto apunta a la necesidad vital de la entrada como punto de partida para la resolución de un pleito.

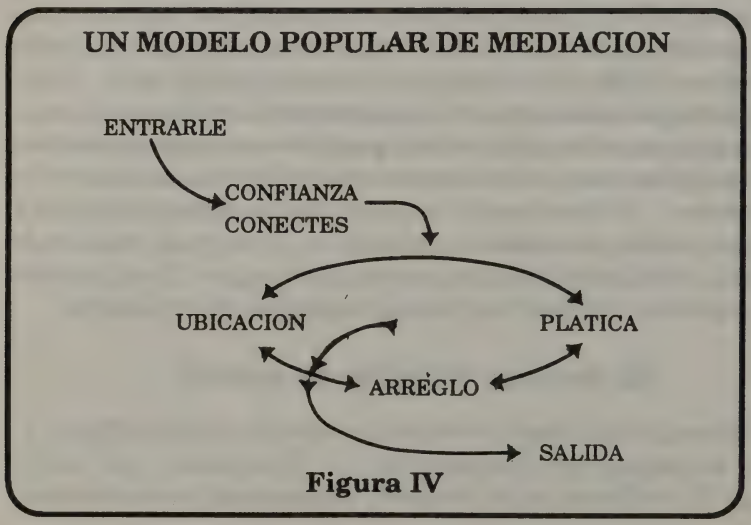


Figura IV

Platicar

Arraigada en una relación de confianza, la entrada a un problema específico se realiza por medio de la plática. Me refiero a la plática, tal y como se dice en Centroamérica a nivel popular. En otros lugares suele decirse "una charla". En este sentido la plática, más que otra cosa, es una manera de relacionarse y de conversar. No es una técnica, aunque tiene pautas terapeúticas. Es una manera de convivir con otros.

La plática requiere de tiempo. Pocas veces se va directo al meollo. Como decía la abuela, es la estrategia de "llegarle suavecito". Se habla de la familia, de la vida, de cuestiones que no tienen nada que ver directamente con el problema que se quiere compartir. No obstante, en medio de esta conviviencia abierta todo un análisis sutil se está llevando a cabo: la confianza y la apertura se prueban y se crean. Como dice el refrán, a veces hay que "irse por las ramas". A menudo, en medio de un buen pleito no es posible llegar directamente al tronco, a la raíz del problema. Tenemos que ir llegándole poco a poco, "por las ramas". La plática nos permite sondear la situación y ambientarnos. La plática nos brinda un contacto, un punto de entrada.

Ubicación

La plática nos ayuda a ubicarnos. Ubicarse significa situarse, contextualizarse o ambientarse. Por ejemplo, en muchas partes de centroamérica dar direcciones es todo un arte. "Estamos ubicados", dicen los anuncios de radio, "100 metros al norte de la Plaza Central y 250 al oeste". Sabemos dónde estamos sólo cuando nos referimos a algo ya conocido. Lo mismo sucede en el ámbito social. "No me ubico. ¿De qué se trata?", preguntamos cuando no seguimos el hilo de la conversación, o cuando nos encontramos con algún conocido y, de repente, nos damos cuenta de quién es y decimos, "Ay, ahora te tengo ubicado". Ubicarse es este darnos cuenta, es el situarnos de tal modo que las cosas nos digan algo. Comprendemos, sabemos lo que algo significa

porque estamos ubicados.

Pero no hay que perder de vista que ubicarse y comprender tienen que ver con la acción de comparar, juntar y encuadrar unas cosas con otras. Por así decirlo, lo que nos sucede en el presente, aquí y ahora, lo comprendemos cuando lo situamos con cosas ya experimentadas y conocidas en el pasado. En otras palabras, verse envuelto en un pleito es como andar perdido en una gran ciudad, buscando una dirección desconocida. Ubicarse es algo pareci-do a tratar de leer un mapa: para saber a dónde vamos, hace falta saber dónde estamos; para saber dónde estamos, hace falta referirnos a algo ya conocido. Por eso digo que el lenguaje popular del conflicto gira en torno a conceptos de viaje: entrar, ubicarse, salir. Uno de los ejes centrales en este proceso es la ubicación, porque según analicemos dónde estamos, proyectaremos el arreglo y las vías de salida.

Arreglo y salida

Ya dice mucho el que a nivel popular no se hable de "resolver" conflictos, sino de "arreglar" un problema. La palabra "arreglo" tiene muchos sentidos y matices. "Arreglo de llantas" significa reparar. "Arreglo de flores" significa combinar distintas flores y hojas para formar algo bonito y estético. "Arreglamos" a los niños para que vayan a la escuela limpios, preparados y listos para enfrentarse al mundo dignamente. "Arreglamos cuentas" mediante un balance, para que no tengamos deudas (y a esto le llamamos "quedar en paz"). En algunos lugares, cuando los trabajadores y los dueños se ponen de acuerdo sin recurrir a una huelga, se dice que llegaron a un "arreglo directo".

Llegar a un arreglo, como salida a un enredo, se basa en estas ideas. Es reparar, alistar, borrar deudas, y negociar. En su expresión negativa, un arreglo representa a veces un modo de evitar la confrontación, y va por el camino que rodea las raíces del problema. En su expresión positiva, representa la comprensión mutua plasmada en soluciones que hacen frente a las necesidades de todos los involucra-

dos. El mejor arreglo restaura las relaciones, mejora el entendimiento y la comunicación, y resuelve problemas concretos que separan a la gente. Un arreglo repara y desenreda lo enredado. Nos permite salir del clavo.

La Figura IV nos aclara de manera gráfica que esto no es algo que se haga por medio de fases bien delineadas. La visión popular es circular, y requiere tiempo. Platicamos. Nos ubicamos. Tratamos de arreglar las cosas. Volvemos a platicar. Nos reubicamos. Van saliendo otras vías de arreglo. Cada uno de estos pasos depende del otro, y cada uno contribuye a que entremos más al fondo del problema y a que aumente el nivel de confianza.

Las tres áreas para mediar

Lo anterior ha sido una descripción del modelo popular para brindar ayuda. Ahora queremos obtener algunas pautas que nos enseñen cómo llevarlo a cabo, si queremos servir de mediadores y terceros. Esto lo podemos hacer en tres aspectos claves.

1. El arte de "meterse": Cómo entrarle a la persona y al problema.

Nadie sirve de tercero si no se le acepta con este papel. La aceptación surge, más que nada, de la confianza. No ventilamos nuestros problemas con gente en la que no confiamos. Mientras mayor sea la confianza, más profunda será la "ventilación". Cuando tenemos un problema, es un hecho que siempre buscamos a las personas que nos "inspiran" y en las que podemos "depositar" nuestra confianza para que nos ayuden. El eje principal en la mediación de conflictos es la confianza. Si queremos servir de terceros, el crear y profundizar la confianza es la tarea principal que permite entrar adecuadamente. Las siguientes son algunas sugerencias para crear confianza.

a. **Dar prioridad a la persona y a la relación**, antes que al análisis científico y objetivo. Hay que procurar ponerse en el lugar del otro, y sentir lo que

él o ella siente. A menudo el simple hecho de estar con ellos es más importante que hacer algo por ellos.

b. Mostrarse sinceramente interesado en su persona, en su familia, en la situación que padece. Es prestar atención a las relaciones familiares, a la "red" familiar y social que tienen las personas involucradas. El conectarse con esta "red" ayuda a conocer mejor a la persona, y abre otros canales de ayuda por medio de personas de confianza, de su misma gente.

c. Saber escuchar. No hay mejor manera de crear confianza que ser un buen entendedor. "Al buen entendedor, pocas palabras." Por una parte, el buen entendedor sabe pesar el significado del discurso, aunque sean pocas palabras. Por otra parte, el buen entendedor, escucha y no habla mucho. El escuchar es una disciplina que demanda paciencia y sensibilidad.

d. Aprovechar la plática como un modo natural de infundir confianza. En este sentido, la agenda de ellos es más importante que la nuestra, lo mismo que animarlos a que hablen ampliamente de su vida. A veces la plática parece "andarse por las ramas" y no tener nada que ver con los problemas concretos. Pero no es así. A veces lo más importante es enterarnos de cómo piensa la gente, y de quiénes son las personas que le importan, que le preocupan...

e. No hay que presionar ni forzar a nadie. La confianza se crea con el tiempo. Las características más importantes son el intercambio personal, la sinceridad, el respetuo mutuo, y el apoyo. Esto crea la atmósfera de seguridad que da lugar a la franqueza, y que permite que uno pueda compartir un problema personal.

f. Hacerse acreedor a la confianza de los demás. La confianza supone fidelidad. No deshonre esa

confianza, ni los defraude por chismosear. El signo de la verdadera confianza es el saber guardar un secreto.

g. El acceso confiado presupone un conocimiento mutuo y previo. No se trata de un modelo de mediación que trabaje a la distancia, ni desde una neutralidad fría y funcional, sino desde el conocimiento personal. A veces esto presenta el problema de que el tercero conozca mejor a algunas personas que a otras. En tal caso, tal vez sea importante crear un equipo que represente esta diversidad, y que tenga relaciones de confianza con diferentes sectores de quienes se hallan envueltos en el lío.

2. El arte de ubicarse: La plática como un método de ayuda.

La plática es una especie de metodología natural, por medio de la cual convivimos con amigos y ventilamos problemas. La plática permite que lo sucedido se exprese y se enfoque. Poco a poco buscamos aclarar lo siguiente:

a. ¿Qué ha pasado? (los hechos concretos);

b. ¿Cómo ha afectado esto a las personas involucradas? (el aspecto emocional, psicológico);

c. ¿Cómo ve una de las partes el problema y a la otra parte? (las percepciones);

d. ¿Cuáles son sus preocupaciones principales? (necesidades, o intereses);

e. ¿Por qué le molesta lo sucedido? (los sentimientos).

No emita juicios, ni trate de solucionar el problema por ellos. "Ubicarse" es tratar más bien de ver el problema tal y como ellos lo ven; es tratar de comprender a fondo su enfoque y su experiencia. De modo que seguimos la estrategia de escuchar y profundizar, con miras a comprender.

Algunas sugerencias para ubicarnos son:

- Escuchar a las partes en conflicto, e invitarlas a detallar cada vez más su experiencia.

Es mejor trabajar con preguntas abiertas que con preguntas interrogatorias. Por ejemplo:

"Dime más acerca de..."
"Tratemos de reconstruir lo que pasó aquel día..."
"Cuéntame cómo te sentiste, qué pensaste..."

Hay que cuidarse de no hacer preguntas tales como: "No vayas a pensar que...", "ya que éstas" tienden a introducir nuestro modo de ver las cosas, más que buscar a entender su propio punto de vista.

- Queremos hacer hincapié en las preocupaciones básicas que vayan saliendo, más que en subrayar sus soluciones unilaterales o en la expresión de posiciones encerradas. Por ejemplo, al tratar el caso de Juan, que no ha devuelto un dinero prestado, diríamos: "Parece que sobre todo te interesa recuperar el dinero, ¿verdad?", en vez de decir: "Bueno, parece que Juan no es responsable, ¿verdad?

- Debe hacerse un análisis siguiendo el esquema de las tres "p": personas, problemas y procesos. Hay que prestar atención a su modo de enfocar su situación. A veces hablan de asuntos concretos por resolver ("Juan me debe 100 pesos"); otras veces hablan más de una relación quebrantada ("Me siento defraudado"); Y a veces se trata de procesos injustos ("No sé por qué no me consultaron antes de hacer esto"). Cada uno de estos enfoques nos ubican y nos señalan los caminos de salida.

3. El arte del arreglo: La búsqueda de salidas

Con la mediación nos proponemos crear un ambiente en el que los que experimentan un pleito puedan encontrar salidas satisfactorias y mutuamente aceptables. A menudo la gente se encierra en la idea de que sólo uno de ellos tiene la

razón. Es un modo de pensar exclusivista, en el que uno gana y el otro pierde. El arte de llegar a un arreglo consiste en reubicar el pleito, a fin de que los involucrados se vean como copartícipes en su solución. Esto lleva tiempo, y nunca hay garantía de tener éxito.

Algunas sugerencias son:

◆ Notar lo que ambas partes tienen en común. A menudo piensan que están tan divididos que no tienen nada en común con el otro. Por lo general, sí tienen mucho en común, pues están hartos del pleito, quieren una solución justa y adecuada, y no quieren sentirse avergonzados.

◆ Trabajar siempre a partir de sus preocupaciones básicas, y no desde sus posiciones retóricas o soluciones cerradas. Ayudarlos a reubicar el problema, viéndolo desde diferentes perspectivas.

◆ Ayudarlos a darse cuenta de que tienen necesidades y preocupaciones diferentes, pero no necesariamente incompatibles.

◆ Ayudarles a generar varias soluciones posibles, antes de ponderar cada una. Es decir, apartar el proceso de generación de ideas, del proceso de evaluación de las mismas.

◆ Preguntar lo que cada parte necesita de la otra para salir del problema.

◆ Preguntar lo que están dispuestos a ofrecer para salir del enredo.

◆ Comparar las posibles soluciones sugeridas con la de no hacer nada. Es decir, recurrir al principio del mal menor ("Más vale pájaro en mano que cien volando").

Conclusión

En resumen, hemos desarrollado un modelo popular para prestar ayuda a quienes tienen un problema basado en conceptos muy conocidos. Hemos visto que el lenguaje mismo nos sirve de ventana para entendernos mejor, y nos orienta hacia pautas importantes en la cultura latinoamericana para resolver conflictos. Las situaciones conflictivas se conciben como un viaje. Hay que entrar en el mundo del otro para poder comprendernos y arreglar los problemas.

Esto señala una disciplina y todo un arte. Los conceptos básicos ya los conocemos: la confianza, la plática, el saber escuchar, la comprensión, y el arreglo restaurador. Nuestro problema radica en practicar éstos, y en mejorar cada vez más nuestra habilidad en el difícil arte de mediar y de ayudar a quienes pasan por la experiencia de pleitos penosos y destructivos.

V. UN MODELO OCCIDENTAL DE MEDIAR

Intervenir en situaciones conflictivas siempre representa un desafío, ya sea a nivel personal o a nivel internacional. El mediador debe mostrarse sensible al contexto y a las personas con las que está trabajando, y ser flexible para adaptar el proceso y la estrategia de intervención a las necesidades y situaciones concretas del caso. En los capítulos anteriores hemos expuesto varias pautas provenientes de la cultura latina, que ayudan a intervenir constructivamente en los conflictos. En este capítulo queremos ampliar nuestra perspectiva delineando un modelo que se practica, sobre todo, en los Estados Unidos y en Canadá. Con eso queremos contar con mayores criterios y con varios modelos comparativos, que pueden enriquecer nuestra capacidad de respuesta ante situaciones difíciles que podamos enfrentar.

Los valores

Los promotores de la mediación en Norteamérica tienen varias maneras de explicar su proceso, pero casi todos concuerdan en describirlo por fases. El modelo se basa en ciertos valores que no siempre pegan en otras culturas, pero que forman la espina dorsal del proceso.

Primero, se prefiere la expresión directa, cara a cara, entre los que tienen el pleito. El proceso intenta crear el ambiente y el espacio donde los enemistados puedan encontrarse y negociar de manera directa. Por eso, muchas de las técnicas del proceso tienen por objeto "facilitar" este diálogo cara a cara.

Segundo, el modelo se concibe como un proceso profesional. Por eso el proceso tiende a ser bastante formal, aunque mucho menos formal que el proceso judicial litigado.

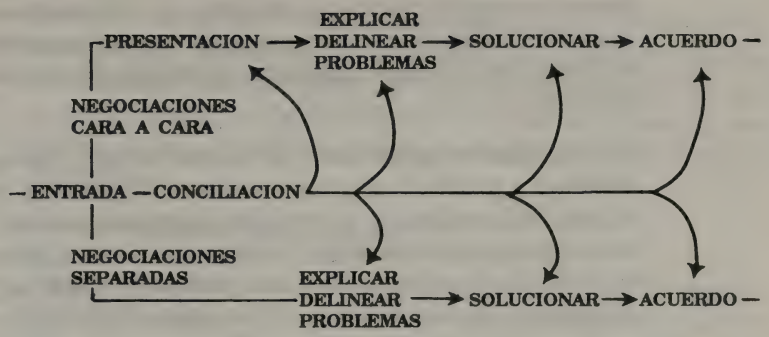
Tercero, el modela crea la legitimidad por la vía de imparcialidad y la neutradad, más que por la de la "confianza" en su amplio sentido latino. Los mediadores presentan sus servicios igual como un abogado, un médico, o un psiquiatra. Es decir, que hay límites en la relación entre el mediador y las partes involucradas. El contacto tiende a limitarse a "sesiones" y el mediador se mantiene a cierta distancia de su clintela.

Cuarto, en la sociedad moderna, sobre todo en las grandes ciudades, la gente ya no depende de, ni se envuleve en, una "red" social y familiar. Todos se ven como personas autónomas. Por consiguiente, el proceso de mediar en un pleito tiende a reducirse a casos entre individuos, y pocas veces se plantea como problemas comunitarias o familiares.

Finalmente, el proceso se basa en la cooperación mutua. No se busca que uno gane y el otro pierda, ni ver quién tiene la razón. La solución final es de los participantes, y el mediador no promueve sus soluciones por ellos.

El proceso global

Desde una perspectiva global, el proceso tiene cuatro fases, cada una de ellas con sus aspectos: La entrada, la explicación de perspectivas, la negocicación de soluciones, y el acuerdo final (Figura V). Al principio el mediador toma la decisión de si las partes involucradas son capaces o no de encontrarse cara a cara. En la mayoría de los casos se opta por el camino de sesiones conjuntas. No obstante, siempre existe la posibilidad de que el mediador sirva de intermediario y corra entre dos partes en una serie de negociaciones separadas.



EL PROCESO GLOBAL

Figura V

En ambos casos, los objetivos y las fases no cambian, aunque la estructura y la estrategia pueden variar. Tal como nos enseña la figura V a través de todo el proceso, el mediador lleva a cabo un trabajo de conciliación que afecta a todas las fases. Cada uno de estos aspectos merece una breve explicación.

1. Entrada

La entrada representa los primeros contactos con los involucrados, y el mediador hace hincapié en varios aspectos de su relación con ellos.

a. Completar una perspectiva global del problema. A menudo sólo uno de los involucrados se pone en contacto con el mediador. Hace falta entonces conocer quiénes más están involucrados. Típicamente, el mediador quiere responder a las preguntas: ¿Quién se verá afectado por este proceso y por las decisiones que vamos a tomar? ¿Quién puede influir en, y afectar, las decisiones que vamos a tomar? Estas preguntas ayudan a indicar quién necesita participar o estar representado en el proceso. Por otra parte, el mediador quiere infor-

marse acerca del problema, así como de los asuntos y las dinámicas, para asegurarse de que el proceso mediado sea el más adecuado para solucionar la situación.

b. Explicar el proceso. Al mismo tiempo, ya se delinean a grandes rasgos los valores, el proceso, y el papel del mediador. A menudo la gente no conoce bien el proceso, sobre todo la idea de que el mediador no es un juez que decida, y que el proceso de negociar soluciones es cooperativo. Un punto clave es la participación voluntaria de todos los involucrados. El proceso no sigue adelante si uno de ellos no quiere hacerlo.

c. Crear confianza. El mediador quiere crear un ambiente de confianza. Esto se logra tomando en serio la perspectiva de cada uno, escuchándolo, y asegurándole que se intentará satisfacer sus preocupaciones principales. A la vez, el mediador mantiene una postura claramente imparcial y neutral entre los involucrados, asegurándose de que cada uno tenga la misma información y acceso al proceso. El crear confianza representa el trabajo de conciliación que caracterizará todo el proceso.

d. Abogar por el proceso y sugerir los próximos pasos. El mediador no da consejos en cuanto a las soluciones finales, pero sí indica y sugiere el proceso a seguir para el diálogo. Consultando con todos, el mediador sugiere las fechas de encuentro, la estructura de las sesiones, y el modo de abordar los temas sustantivos y emocionales.

2. Conciliar

La conciliación se concibe como una tarea preparatoria y complementaria al proceso de negociaciones. Las negociaciones a menudo representan la parte "objetiva" del proceso, y en cambio, la conciliación tiene que ver con el aspecto subjetivo, psicológico y emocional. La conciliación prepara

a la gente a entrar en un proceso negociado productivo. Por otra parte, representa la preocupación constante por las necesidades psicológicas y humanas que padecen los que experimentan un pleito fuerte. Por lo tanto, la conciliación posibilita una reconciliación además de facilitar convenios negociados.

3. Negociar cara a cara

La negociación cara a cara supone que los involucrados están dispuestos a encontrarse. Preparar una sesión no sólo tiene el objetivo final de llegar a un acuerdo, sino que hay, además, de por medio, toda la dinámica de grupo, el intercambio de perspectivas opuestas y las emociones de personas ofendidas y enojadas. Por lo tanto, los procedimientos tienen que planificarse cuidadosamente, y facilitarse con habilidad. Lo que el mediador busca es crear un ambiente en el cual la gente pueda expresarse, identificar los problemas básicos, crear opciones de salidas, y detallar un acuerdo satisfactorio. Esto quiere decir que los participantes deben poder sentirse algo cómodos, y aprender a escucharse y trabajar juntos. Es como hallarse en medio de un buen pleito, pero hay pautas que ayudan a realizarlo.

Para facilitar un intercambio constructivo hay que crear cierta estructura en el encuentro. Esto se inicia con la presentación del proceso. Normalmente el mediador toma el papel de facilitador, y les explica a los participantes "las reglas" del diálogo. Por ejemplo, el mediador podría decir, "Primero, cada uno tendrá la oportunidad de explicar su punto de vista. Mientras una persona esté hablando, los demás escucharán. Segundo, juntos identificaremos los problemas concretos a resolver. Tercero, una vez delineados, trabajaremos en la búsqueda de soluciones satisfactorias a estos problemas. La decisión del acuerdo final siempre "está en sus manos".

La estructura toma en cuenta varias facetas importantes. Es un proceso equilibrado, de participación plena de todos. Se respetan las distintas perspectivas. Hay orden y control en el intercambio, sobre todo en casos de mucha emoción o

enojo, con el fin de mejorar la falta de comunicación. Se trata de identificar los problemas concretos. Las soluciones son de ellos. En las negociaciones cara a cara hay tres fases principales, cada una con sus estrategias.

4. Explicar y delinear

En esta fase cada uno tendrá la oportunidad de explicar su perspectiva. Se les pide que uno escuche mientras el otro explica en qué consiste el problema y cómo lo ha experimentado. Entonces, se les da a cada uno el tiempo necesario como para expresar su propio punto de vista sin interrupciones. El mediador puede resumir y plantear preguntas aclaradoras, pero mayormente éste representa un espacio libre para que la persona explique su punto de vista. A menudo es un momento de desahogo, y hace falta la disciplina de escuchar y animarlos. La presencia del mediador ayuda a crear un ambiente abierto que apoya a cada uno, y reduce los roces normalmente producidos por los distintos puntos de vista. En este sentido el mediador sirve de "traductor", ayudando a cada uno a expresarse mejor y a entender lo que el otro está diciendo.

Por otra parte, mediante las explicaciones el mediador trata de delinear los problemas concretos que va a enfrentar y resolver. Aquí se trata de llegar al grano del pleito y percibir por qué lo acontecido ha causado la ruptura en la relación. Una resolución verdadera y duradera tendrá que penetrar en la raíz del problema, vislumbrando y buscando las causas profundas del enredo. Así la estrategia del tercero es profundizar cada vez más con preguntas abiertas, "Dinos más acerca de..." Al finalizar la explicación de cada uno (proceso que puede tomar un buen rato), el mediador trata de resumir en conjunto los asuntos concretos que cada uno quiere negociar y arreglar. A menudo estos problemas se apuntan en la pizarra o en un papel, que viene a representar la "agenda" del proceso: "Estas son las cosas que han molestado, las cuales tenemos que discutir, entender y resolver."

En resumen, la explicación propone varias funciones. Primero, anima a la gente a expresarse sobre el pasado, hecho que les permite desahogarse. Segundo, deja en claro lo que quieren ahora. Y finalmente, ambas funciones ayudan a delinear los problemas concretos que necesitan negociarse.

5. Solucionar

La fase anterior a menudo se caracteriza por la competitividad, la hostilidad y las justificacio-nes. Para llegar a un acuerdo, hace falta que se pase de la justificación y las acusaciones mutuas a la búsqueda de soluciones. La tarea del mediador es la de posibilitar esta transición y coordinar un cambio cooperativo y constructivo. Tienen que trabajar juntos para solucionar el problema que padecen, y aunque nunca sea fácil lograr esta transición, es absolutamente crucial.

6. El mediador tiene varias estrategias

a. Pasar de pelear a cooperar

Primero, resumir la perspectiva de cada uno:

- "Sr. Martínez, si le he entendido bien, usted está preocupado porque...¿es cierto?"
- "Y Sr. García, usted ha dicho que ...¿le he en tendido bien?

Segundo, pedirles si ahora están dispuestos a centrarse en hallar soluciones a la situación. A veces, esto ayuda a cambiar de enfoque: ahora se trata de generar soluciones.

Tercero, hay que empezar por subrayar los puntos que ya se tienen en común.

- ambos quieren resolver el problema;
- ninguno quiere seguir tal y como lo han hecho hasta ahora;
- son vecinos (o la relación que sea) y les es preciso encontrar forma de seguir conviviendo.

Cuarto, ayudarles a centrarse en los asuntos concretos:

- especificar y apuntar (en papel o pizarra) los puntos de discrepancia a tratar;
- aclarar los intereses de cada uno, y cuando sea posible, demostrar que no son incompatibles y que hay manera de encontrar una solución satisfactoria para ambas partes.

De aquí en adelante, y hasta donde sea posible, el diálogo debe darse entre ellos. El papel del mediador es el de facilitar el proceso, en caso de detenerse, y no el de interferir en su diálogo. No obstante, si no llegan a dialogar constructivamente en torno a la agenda, se les ayuda a canalizar el tratamiento de los puntos. El propósito sería:

- centrar su atención sobre un asunto a la vez;
- generar y hablar de posibles soluciones.

En este proceso, el mediador tiene que preocuparse, sobre todo, de facilitar la comunicación. A menudo, no se escuchan, y por lo tanto, hay que parafrasearles, y aclarar lo que cada uno dice, a fin de que se entiendan mutuamente.

Principalmente, ahora es cuestión de negociar. Si los puntos de discrepancia son muy complejos y difíciles, trate de confirmar un acuerdo sobre los puntos menos prioritarios, y así crear un ambiente de cooperación y progreso.

b. Apoyar la negociación efectiva.

El mediador ayuda a cada uno a convertir las cosas que le son menos importantes en una oferta que pueda cambiarse por algo que quieran, y a componer sus ofertas para que sean aceptables. Por ejemplo, formular las ofertas en términos del propósito "si... entonces".

- "Si Juan me paga mañana, entonces yo le devolveré el libro."

Siempre hay que buscar que todos sientan que han

ganado algo en el cambio. "Hacer el balance" se basa en una percepción de la justicia, y es importante. Si salen del proceso con la sensación de que han perdido, o de que se les ha vencido, de poco servirá el acuerdo.

No todos los casos podrán resolverse en una sesión, y hay que tener paciencia, la cual se ve recompensada con el tiempo.

Aunque la preferencia de este modelo de mediar es la de encuentros cara a cara, se reconoce que no siempre es posible. Por lo tanto, a veces se trabaja entre los querellados pero de manera separada.

7. Negociaciones separadas

Como una guía se sugiere que las negociaciones por separado es lo indicado:

a. Cuando ellos prefieran no reunirse con el otro, pero todavía quieran que intervenga usted para ayudarles:

- porque en la cultura no se permite que contiendan abiertamente, frente a otros;
- porque se sienten incapaces de comunicarse libremente con el otro, por la razón que sea.

b. Cuando la intensidad del conflicto sea muy elevada, y usted como mediador valora que:

- hay riesgo de que no puedan controlarse y dialogar;
- ha habido muchas amenazas serias de daño físico.

c. Cuando exista un desequilibrio de poder muy marcado, (económico, social, educativo, político, etc.) que posiblemente perjudique el diálogo, o al menos de tal prestigio que usted no se siente libre o capacitado de

negociar al mismo nivel del más poderoso. En tales casos, debe usted esforzarse por encontrar maneras constructivas de infundirle ánimo y darle confianza:

- ayudarle a aclarar sus intereses y necesidades, y a expresarlos de manera clara;
- ayudarle a reflexionar sobre sus bases de influencia y cómo desarrollarlas.

La negociación separada se diferencia de la directa, sobre todo por el hecho de que no depende mayormente de "reuniones especiales". Más bien, se basa en una "relación especial" en que el mediador convive a un nivel bastante íntimo con cada uno de los involucrados, pero por separado.

El objetivo es el de identificar los asuntos concretos que preocupan a cada uno, y que se han de solucionar para resolver el problema. Se puede esperar que cuando hablen del problema reconstruyan una historia algo vaga, confusa y disimulada. Así, al escucharlos se propone ponderar la explicación que concretamente les preocupa. Entonces, sobre la marcha, se expresan estas preocupaciones generales en términos de asuntos bien concretos.

Por ejemplo, en una escuela hay conflicto entre los profesores. La mayoría dice que tres profesores no cumplen con su trabajo. Siguen explicando que son francamente perezosos, y como consecuencia los demás tienen demasiado qué hacer. Cuando se habló con ellos, no quisieron escuchar y todos se enfadaron. Ha pasado ya algún tiempo de que no se hablan, y la calidad de la educación y el ambiente en la escuela se han visto afectados. De esta imagen general, el mediador puede ya concretar varios puntos qué tratar:

- Hace falta una lista de las tareas a realizar para que funcione bien la escuela;

- Necesita aclarar lo que cada uno de los profesores piensa que son su tarea y responsabilidades; y finalmente,

- El acuerdo tiene que detallar las tareas y responsa bilidades de cada uno.

Así, mediante conversaciones y pláticas con la gente, se forma una imagen de sus preocupaciones generales y se las traduce en puntos concretos manejables y solucionables. Como ya hemos señalado, la fase de explicación propone realizar tres funciones. Primero, anima a que la gente exprese su visión del pasado. Segundo, deja en claro lo que esperan del presente. Y tercero, identifica claramente los asuntos concretos que se han de resolver. El hecho de que, como intermediario, se encuentra uno a solas con cada uno de ellos, facilita el proceso, porque la gente normalmente se siente más libre a expresarse cuando el otro no está presente. Por lo tanto, es más fácil averiguar y explorar las posibles soluciones viables.

d. El trato único

Una sugerencia que ayuda al mediador a centrarse sobre soluciones viables es la estrategia de trabajar con un "trato único". El "trato único" es una manera de negociar, con base en un solo texto, que ambas personas elaboran aunque por separado. Funciona de la siguiente manera:

1). Se platica con cada uno, y por adelantado se identifican una serie de puntos que les molesten y que quieran resolver. Al platicar con ellos también se identifican las necesidades, los intereses y las soluciones que cada uno prefiere, con lo que se tiene ya una idea de los puntos que le interesan a cada uno, y de aquellos que les son menos importantes.

2). Se pide entonces a cada uno, por separado, que redacte un documento que represente su sugerencia de cómo resolver el problema. Se les puede ayudar a redactarlo, recordando e incorporando, en cuanto sea posible, las necesidades de cada uno.

3). Ahora existen dos documentos. De los dos se redacta uno nuevo, que de algún modo combine los

puntos esenciales que hayan surgido. Este documento es lo que se conoce como "trato único". De allí en adelante se trabaja con un solo documento, el cual se circula entre los contendientes.

4). Al llegar a este punto, se presenta a cada una de las partes, por separado, este "trato" potencial, y se les explica de la siguiente manera:

"Al hablar con ustedes, y al considerar lo que expresaron en sus documentos, este documento parece representar una posible solución. Ahora, no todo está bien, y habrán cosas que cambiar. Pero, ¿qué le parece a usted? Me gustaría que lo leyera, y que cambiara cualquier cosa que no le parezca".

5). Después de leerlo, cada uno dará sus impresiones y sugerencias. Se incorporan las nuevas sugerencias en el trato, y el nuevo documento se vuelve a presentar a los dos. Este proceso se repite hasta que ambas partes quedan contentas con el "trato", que ahora representa una solución aceptada y generada por ellos.

8. El acuerdo

Al final llegan a un acuerdo. El papel del mediador, en esta fase, es el de ver que el acuerdo sea claro, prudente, y realista, así como el de asegurarse de que ambos lo entienden de la misma manera. Por lo tanto, para finalizar el proceso se recomienda lo siguiente:

a. **Resumir el acuerdo punto por punto,** y de manera verbal, con ambas partes presentes, asegurándose de que las dos lo entiendan de la misma manera.

- "Juan, tú estás de acuerdo en que... ¿Es así?"
- "Y, Pablo, tú has dicho que harás lo siguiente...¿Es así?"

b. Poner el acuerdo por escrito. Los acuerdos que no se escriben suelen, más tarde, olvidarse, no tomarse en serio, o malentenderse. Hay que especificarlo todo claramente, en términos de quién, qué, cuándo, y dónde. Se recomienda, pues, que cada persona lea también lo redactado, y que lo apruebe, lo firme, y se quede con una copia. No hay que olvidar el refrán: "No hagas tratos, ni oscuros ni largos".

c. Se cuestionan los posibles puntos oscuros o ambiguos del acuerdo, mediante la pregunta: "¿Qué pasa si...?"

- "¿Qué pasa si Juan no puede pagar el lunes?
- "¿Qué pasa si la hija de María no va a la escuela?"

Una buena manera de evitar nuevos conflictos es la de incorporar, como parte del trato, que se volverán a negociar o mediar los futuros puntos de discrepancia, o bien si una de las partes no cumple con lo acordado a la entera satisfacción del otro.

d. Las tres facetas del acuerdo. Finalmente, como mediador, se debe reconocer que el acuerdo, lo mismo que el conflicto, se compone de tres facetas, que son las personas, el proceso, y el problema. En un acuerdo perfecto, la gente:

- sale satisfecha con el proceso que condujo a la solución del problema;
- logra una solución interna de carácter psico lógico y espiritual, que facilita la reconciliación; y
- obtiene la solución a las cuestiones esenciales que la separaba del otro.

Pero, pocos acuerdos son perfectos. Lo que no quiere decir que no valgan, sino simplemente que no lo han logrado todo. Por ejemplo, una persona puede

sentirse satisfecha con el proceso, y los puntos concretos de discrepancia pueden haberse arreglado, pero no haber logrado resolver los resentimientos profundos que siente hacia el otro. No obstante, el acuerdo les es válido, porque les provee un criterio a seguir y una forma concreta de regular su relación. Sobre todo, en relaciones de mucha hostilidad, no se puede esperar que la amistad se restablezca en seguida.

Pero tampoco significa que no puedan llegar a un acuerdo que les ayude a regular sus problemas y su trato interpersonal. La responsabilidad del mediador es la de ver que ambos puedan aceptar el acuerdo y cumplirlo.

9. Posibles problemas y sugerencias para afrontarlos

El mediador tiene que enfrentar una serie de problemas comunes a todos los conflictos. Hemos reunido varias ideas para hacer frente a, o prevenir, algunos de estos problemas. Estas sugerencias se aplican en el contexto de la negociación cara a cara.

a. Problemas personales

1. **Problema:** Enojo intenso

   Raíz: La persona necesita expresar públicamente sus preocupaciones.

   Prevención: Reunirse, individualmente, para que la persona desahogue sus sentimientos, antes de reunir a todos juntos.

   Qué hacer ahora: Establecer reglas que guíen y controlen el comportamiento, tomar frecuentes descansos, recurrir al "encuentro a solas" para que la persona se desahogue.

2. **Problema:** Mucha crítica. Se atribuyen al otro motivos cuestionables.

Raíz: Se quiere culpar al otro, se busca imponer los propios conceptos de uno al otro.

Prevención: Establecer una regla que prohibe la atribución de motivos, a menos de que se investiguen.

Qué hacer ahora: Lo mismo que en la prevención, poner en práctica la regla que impide las acusaciones.

Nota: La mediación no propone establecer la culpabilidad de uno u otro. Así, el propósito del proceso no es el de mirar atrás y juzgar, sino el de preocuparse por el presente y el futuro, ya que va encaminado hacia un acuerdo que regule el problema de ahora en adelante.

3. **Problema**: No se comunican, no se entienden.

   Raíz: No se están comunicando; tienen prioridades distintas en cuanto a los puntos a tratar.

   Prevención: Establecer el proceso siguiente: primero han de escuchar al otro, y resumir lo que ha dicho, antes de exponer su propio punto de vista.

   Qué hacer ahora: Parafrasear y resumir con frecuencia; pedir que uno resuma lo que el otro ha dicho, y viceversa.

4. **Problema:** Poco ánimo; desesperación.

   Raíz: No existen objetivos realizables a corto plazo.

   Prevención: Fijar metas alcanzables; si es posible planificar la reunión, empezando con un punto fácil de alcanzar.

   Qué hacer ahora: Juntos hacer una lista de puntos ya logrados, o de aspectos positivos de la relación/proceso hasta el momento.

5. **Problema:** Se implanta una actitud machista.

   Raíz: Se concibe el conflicto en términos competitivos y personales.

   Prevención: Reunirse individualmente antes, dejando lugar a que expongan sus sentimientos en contra; establecer los puntos concretos que se han de resolver y subrayar la importancia de centrarse sobre ellos, no sobre los fallos del otro; establecer una regla que prohíba el insulto o la personalización del problema.

   Qué hacer ahora: Pedirles que se centren sobre los puntos a resolver, no sobre las personas; hacer uso del encuentro a solas; explicar que estas actitudes y formas de llevarse atrasan y dificultan el proceso.

6. **Problema:** Una persona no se expresa.

   Raíz: Ha sido intimidada por el otro; hay un desequilibrio de prestigio social, nivel educativo, o poder personal; es tímida, y no se expresa en grupos.

   Prevención: Intenta hacer un equilibrio entre los dos; habla individualmente con el menos prestigioso y busca maneras que tome confianza en sí mismo (especificar lo que necesita del proceso, ayudarle a expresarlo claramente, clarificar los puntos en que puede influenciar al otro).

   Qué hacer ahora: tener una reunión a solas y aclarar lo que se piensa de verdad; ayudarle a expresar lo que quiere.

Nota: Si por cortesía, cultura, timidez o intimidación uno no se expresa, el mediador tiene la responsabilidad de ayudarle a encontrar una manera de defender y expresar sus intereses y así participar más plenamente en el proceso. Un acuerdo sólo es

válido si ambos sienten que es propio y que lo han hecho sin imposición.

b. Problemas con el proceso

1. **Problema:** Hablar de muchos asuntos a la vez.

   Raíz: No se ha puesto en claro el objetivo del proceso; el proceso para fijar y lograr objetivos es confuso.

   Prevención: Establecer un proceso claro, detallado que identifica la meta y el modo de lograrla.

   Qué hacer ahora: Reafirmar la meta actual; pedir que únicamente se hable de ella; si el objetivo es complejo, "fraccionarlo" en componentes más accesibles y centrarse sobre los problemas uno a uno.

2. **Problema:** No pueden tomar una decisión.

   Raíz: El objetivo no está claro; nadie resume lo dialogado; el proceso de cómo tomar la decisión está confuso.
   Prevención: Pedir que una persona tome la responsabilidad de resumir lo que se va dialogando; establecer un proceso claro, con una serie de pasos para tomar la decisión.

   Qué hacer ahora: Resumir lo dicho hasta ahora, y pedir si están dispuestos a tomar la decisión y lo que necesitan para tomarla; centrarse sobre una decisión a la vez.

3. **Problema:** Todos hablan a la vez, pero no es productivo.

   Raíz: No se clarificó el proceso; no se escuchan.

   Prevención: Establecer que sólo hablará uno a la vez; pedir que uno tenga que resumir lo que el

otro ha dicho antes de hablar.

Qué hacer ahora: Recordar la regla de que sólo uno habla a la vez; establecerla si no se ha hecho todavía.

c. **Problemas con lo substantivo**

1. **Problema:** Se estancan en sus posturas.

   Raíz: Compromiso personal a una sola solución, por no entender las otras opciones.

   Prevención: Antes de reunirse juntos, buscar y ampliar las alternativas percibidas por cada uno.

   Qué hacer ahora: Tomar tiempo para sugerir opciones sin valorarlas; sugerir opciones; comparar el problema y las soluciones con otras similares.

2. **Problema:** No pueden ponerse de acuerdo sobre un punto minúsculo.

   Raíz: Compromiso ciego a un asunto/punto personal.

   Prevención: Recordarles el objetivo global; poner el punto en el contexto del problema global.

   Qué hacer ahora: Buscar una decisión de principio; preguntar si este punto es tan importante para amenazar todo el proceso; poner el punto dentro de la perspectiva del problema global.

3. **Problema:** Se discute sobre diferentes valores.

   Raíz: Perspectivas distintas parecen incompatibles y el acuerdo imposible de lograr.

   Prevención: Empezar, identificando algunos valores generales que tienen en común, y desde

esta base tratar las diferencias.

Qué hacer ahora: Llegar al acuerdo de estar en desacuerdo sobre ciertos valores, y buscar una decisión, aceptable a todos, que define su comportamiento y convivencia, a pesar de que tengan valores distintos.

Nota: La cuestión aquí no es de que todos tengamos los mismos valores, o que lleguemos a un acuerdo sobre los valores a tener, sino cómo llevarnos y relacionarnos de manera aceptable a los dos, a pesar de que tenemos valores diferentes. Así, se evita la discusión sobre los valores, y se centra sobre la cuestión de comportamiento.

10. Los refranes y la meditación

a. Dinámica de conflicto

Una palabra sale de otra y así van saliendo todas.
Mayor muchas veces es la contienda, que la causa de ella.
A palabras locas, razones pocas.
Quien no oye razón, no hace razón.
Una cosa es lidiar con el toro, y otra hablar de él.
Quien se enoja, no negocia.

b. Dificultad de intervenir y la importancia de la imparcialidad.

No seas juez entre dos amigos.
Quien entre dos amigos es juez, un amigo ha de perder, y aún los dos alguna vez.
No metas paz, que perderás.
Entre martillo y tenazas, no metas tus nachas.
Quien departe, a veces cobra la peor parte.

c. Importancia de escuchar y proceder con razón

Más vale entenderse a voces que a coces.

En contienda, ponte rienda.
Entiende primero, y habla postrero.
Quien mal oye, mal responde.
Las palabras son ruido si no se penetra su sentido.

d. Soluciones y el principio del mal menor

Quien destaja, no baraja.
Más vale ensalada que nada.
Más vale perder lo poco, que perderlo todo.
Más vale mal andar que cojo quedar.

Estas sugerencias se han tomado de Environmental Conflict Management, escrito por Chris Moore de Accord Associates, Boulder, CO. USA, con el permiso del autor y del editor.

EDICIONES SEMILLA - CLARA
NUEVOS TITULOS

Brun, Tony. *CARTILLAS DE REFLEXION PARA LA PAZ*

De Angulo, Miguel y Stella. *LA RESTAURACION DE TODAS LAS COSAS: UNA MISIONOLOGIA BIBLICA*

Driver, Juan. *PUEBLO A IMAGEN DE DIOS....HACIA UNA VISION BIBLICA*

Durnbaugh, Donald. *LA IGLESIA DE CREYENTES*

Eller, Vernard. *EL APOCALIPSIS: EL LIBRO MAS REVELADOR DE LA BIBLIA*

Harder, Helmut. *GUIA HACIA LA FE*

Klassen, Walter. *LA GUERRA JUSTA: UN RESUMEN*

Lederach, Juan Pablo. *ENREDOS, PLEITOS Y PROBLEMAS*

Sider, Ronald J. *CRISTO Y LA VIOLENCIA*

Zorrilla, Hugo. *LENGUAJE Y PENSAMIENTO DEL ANTIGUO TESTAMENTO*

Zorrilla, Hugo. *LENGUAJE Y PENSAMIENTO DEL NUEVO TESTAMENTO*

Estos libros estan disponibles en:

SEMILLA
Apdo. 371-I Montserrat Zona 7
Ciudad de Guatemala
Guatemala, 01907

CLARA
Apdo. Aéreo 57-527
Santafé de Bogotá 2
Colombia, S.A.

Impreso en Guatemala por
URREA IMPRESOS
2,000 ejemplares 5/92

Este libro sale justo en un momento en que la coyuntura mundial lo reclama. Para ninguno es de ignorancia saber que vivimos en situaciones de **enredos, pleitos y problemas** a nivel personal, nacional, regional y mundial.

Juan Pablo Lederach escribe esta reedición de "La regulación del conflicto social: un enfoque práctico" despúes de varios años de haber puesto en acción las ideas aquí contenidas. Mucho de lo escrito en esta segunda edición, ENREDOS, PLEITOS Y PROBLEMAS, se ha confirmado en la experiencia de Pablo como mediador y nace de su profunda convicción sobre la reconciliación humana como signo del reino de Dios.

Semilla **EDICIONES** CLARA